

JORMA HIRVONEN

# **Rationaalisuuden jännitteet lineaarisessa muutosprosessissa**

*Laadullinen tutkimus käräjäoikeuksien yhdistymisestä*



JORMA HIRVONEN

Rationaalisuuden jännitteet  
lineaarisessa  
muutosprosessissa

*Laadullinen tutkimus käräjäoikeuksien yhdistymisestä*

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Esitetään Tampereen yliopiston  
Johtamisen ja talouden tiedekunnan  
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi  
Tampereen yliopiston Pinni B -rakennus  
Luentosali 1100, Kanslerinrinne 1  
Tampere, 08.11.2019, klo 12

# AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

<i>Vastuuohjaaja ja Kustos</i>	Professori emeritus Risto Harisalo Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Ohjaajat</i>	Professori emeritus Risto Harisalo Tampereen yliopisto Suomi	Professori Jari Stenvall Tampereen yliopisto Suomi
<i>Esitarkastajat</i>	Professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopisto Suomi	Dosentti, HTT Kaija Majoinen Itä-Suomen yliopisto Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopisto Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2019 Jorma Hirvonen

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1283-1 (painettu)  
ISBN 978-952-03-1284-8 (verkkojulkaisu)  
ISSN 2489-9860 (painettu)  
ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1284-8>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino  
Tampere 2019

Äidilleni Tyynelle.



# ESIPUHE

Jokaisen väitöskirjan synnyn takana on jokin tarina. Tutkimuksen teemaan liittyen se voisi minun kohdallani alkaa hallinnon palvelukseen siirtymisen alkuvaiheista. Sain vuosikymmenet elää mukana valtionhallinnon kehittämistyössä aina siitä lähtien, kun nuorena hallintotieteilijänä sain ensimmäisen varsinaisen työpaikan Valtion koulutuskeskuksesta. Tuolloin meitä kokoontui Katajanokan virastoksi vuokrattuun huoneistoon kaikkiaan kymmenkunta henkeä. Myöhemmin tuo laitos kasvoi valtionhallinnon kehittämiskeskukseksi ja muutimme Keilaniemen kautta Munkkiniemeen. Nykyisin se kantaa nimeä HAUS kehittämiskeskus Oy. Valtion koulutuskeskuksessa sain ensimmäisiksi vastuualueikseni valtionhallintoon perehdyttävän koulutuksen ja johtamiskoulutuksen.

Tuolloin hallinnon kehittäminen oli niin alkuvaiheissaan, että teoreettista oppia päään täydeltä omaava nuori lähti innolla mukaan kuljettamaan hallintoon järjestelmäteoriaa, ohjausjärjestelmä – ajattelua, suunnittelumetodeja sekä jo tuolloin virinnyttä tavoitteellista johtamista. Yhtenä esimerkkinä näistä on kurssien ja konsultoinnin sisältämän työn rinnalla toimittamani ”Perustietoa johtamisesta” kirja (julkaisija Valtion koulutuskeskus 1976). Koko valtionhallintoon liittyneen kehittämistyön jälkeen siirryin sieltä oikeusministeriöön, missä vietin onnellisessa työelämässä seuraavat vuosikymmenet.

Työ oikeusministeriön koulutuspäällikkönä oli tuomari- ym. koulutustoiminnan järjestämisen ohella pitkälti uudistusten tekemistä. Oikeushallinnossa käynnistyi 1980-luvulla erilaista tietohallinnon kehittämistä, eri toimintajärjestelmien kehittämistä ja myös rakenteellisia uudistuksia. 1990 – luku oli itse asiassa kokonaan uudistusten tekemistä. Ensimmäinen väitöstutkimukseni teemaan, tuomioistuinten yhdistämiseen liittynyt uudistus tapahtui vuonna 1993, jolloin perustettiin uudet kärjäoikeudet yhdistämällä silloiset ns. vanhojen kaupunkien raastuvanoikeudet ja muualla maassa toimineet tuomiokunnat uusiksi kärjäoikeuksiksi. Kun samanaikaisesti valmistauduttiin ETA- ja EU – jäsenyyteen, rakenneuudistuksiin liittyi samalla oikeudenkäyntimenettelyjen uudistamisen tarve EU-lainsäädännön vaatimuksia vastavaksi. Tämä sama kehitys jatkui kaikkien prosessilajien ja toimialan organisaatioiden kohdalla. Jo tuolloin omaksuimme osallistavan kouluttajakoulutuksen mallin, jonka

kautta sidosimme kohdeorganisaatiot mukaan rakenteiden ja prosessien kehittämiseen.

Ensimmäiset johtamiskoulutukset käynnistimme oikeushallinnossa yhteistyössä Tampereen yliopiston kanssa 1980 -luvun lopulla. Tästä eteenpäin tuomioistuinten päällikkötuomareille, myöhemmin myös muulle johdolle, on järjestetty säännöllistä johtamiskoulutusta. Yhteistyö yliopistojen kanssa oli käynnistynyt vastaavaan aikaan myös tuomarikoulutuksessa. Koulutusyksikön tavoitteena oli tuoda viimeaikainen tutkimustieto myös oikeushallinnon kohderyhmille.

Vuonna 1992 Suomessa oli 96 alioikeutta. Vuoden 1993 uudistuksessa alioikeuksien lukumäärä laski 70:een. Tästä käräjäoikeuksien määrä laski poliittisten päätösten pohjalta joko lakkauttamisten tai yhdistämisten kautta asteittain 51:een. Seuraava, nyt suoraan väitöskirjatutkimukseeni liittynyt rakennemuutos tapahtui vuonna 2010. Tuolloin käräjäoikeuksien määrä laski 27:ään. Nyt käräjäoikeuksia on 20 viimeisen 1.1.2019 tapahtuneen ainakin toistaiseksi viimeisen rakenneuudistuksen jälkeen.

Olin jo vuonna 2007 tehnyt haastatteluja eräässä isohkossa yhdistyvässä käräjäoikeudessa. Tuolloin olin jo ollut mukana nykyisenkin työni ohjaajan Risto Harisaloon organisoimissa jatkokoulutusseminaareissa, joten osasin rakentaa haastattelulomaketta tulevaa tutkimustyötäni silmällä pitäen. Toisena tavoitteena oli hankkia tutkimuspohjaista tietoa yhdistymisen sisällöstä ja vaikutuksista jo vuonna 2008 käynnistyneen uuteen rakenneuudistukseen johdattavan, sekä johdolle, että koko henkilöstölle suunnatun koulutuksen pohjaksi. Uudistus toteutui vuonna 2010. Koulutus jatkui vielä vuoteen 2011 saakka ja jatkuu johtamiskoulutuksena edelleen. Loput haastattelut tein vuosien 2011 ja 2012 aikana. Tämän tutkimuksen olen ollut itselleni velkaa.

Nyt, kaiken kirjallisuuteen perehtymisen, haastattelujen ja yhteen sovittamisen jälkeen, väitöskirjan käsikirjoitus on valmis. Moni ihminen on seurannut työni valmistumista, ja ollut ainakin jollakin tavalla mukana tässä työskentelyni ja samalla henkilökohtaisen oppimisen matkallani. Heille kaikille tahdon sanoa kiitokseni. Suurimman kiitoksen tahdon kohdentaa niin ihmisenä kuin asiantuntijanaikin oivalliselle työni ohjaajalle professori emeritus Risto Harisalolle. Risto on jaksanut ohjata ja tukea minua työn valmistumisvuosien ajan. Minulla on monesti ollut tunne, että Risto on kasvattanut minua tekemään päätöksiä ja ratkaisuja eteeni tullessiin ongelmiin. Niitä hallinnosta tulleella ihmisellä oli akateemisen työn tekemiseen liittyvien tapojen ja vaatimusten kanssa. Kiitos ohjauksesta ja yhteistyöstä. Ristoa voi kiittää vielä siitä, että hän on voimiaan säästämättä vuosien ajan tehnyt työtä jatko-opiskelijoiden ohjaamisessa. Professori Jari Stenvallia kiitän työni toisena ohjaajana toimimisesta. Jari seurasi työn valmistumista ja piti tarkasti huolta, että se eteni oikeilla raiteillaan.



Kiitän myös Tampereen yliopiston hallintotieteen tutkijayhteisöä kaikesta saamastani avusta ja ymmärtävästä suhtautumisesta. Professori emeritus Matti Ylikoskea kiitän tekstiluonnokseni lukemisesta ja sen kehittämiseen liittyneistä kommenteista. Mattia tahdon kiittää myös työelämäni aikaisesta ystävydestä ja kollegiaalisuudesta. Professori emeritus Ismo Lumijärveä kiitän aivan ensimmäisiin työni vaiheisiin liittyvistä kommenteista ja ohjeista. Muistiini on jäänyt Ismon lause ”muista aina suunnittelun ja tutkimuksen välinen ero.”

Oikeusministeriötä kiitän mahdollisuudesta liittää tutkimusta työhöni. Silloisen oikeushallinto-osaston johdon myönteinen suhtautuminen oli kannustavaa. Ministeriön kollegoista tahdon erikseen kiittää apulaisosastopäällikkö, hallitusneuvos Heikki Liljeroosia, joka on tarkastanut käsikirjoitukseni oikeushallintoa ja tuomioistuinsäädöksiä koskevat luvut ja varmistanut niiden oikeellisuuden. Heikki on myös jaksanut keskustella kanssani ja kuunnella työni edistymistä sen valmistumisvuosien aikana. Heikki on samalla henkilö, jonka kanssa olen varmasti eniten keskustellut oikeushallinnon ja tuomioistuinlaitoksen kehittämiseen liittyneistä tarpeista ja toimista. Projektin johtajaa, käräjätuomari Kimmo Leskistä kiitän kiinteästä yhteistyöstä muutostohtamiskoulutuksen johtamisessa ja kaikista käräjäoikeuden toimintaa koskevista neuvoista. Kimmon kanssa syntyi vuosien yhteistyön jälkeen loppuelämän mittainen ystävyys. Kiitän myös kaikkia haastateltavana olleita.

Omia läheisiäni kiitän kaikesta tuesta väitöskirjan valmistumiseen liittyneiden vuosien aikana. Myönteinen ja kannustava suhtautuminen on antanut minulle voimia viedä työni päätökseen. Erityisesti kiitän poikaani Jarmoa kaikesta tietoteknisestä ja henkisestä tuesta pitkin matkaa eteen tulleiden ongelmien tai tuskastumisten kohdalla. Hänen kannustuksensa on merkinnyt minulle korvaamattoman paljon. Kiitän myös ”Hirmunpohjan” kannatusjoukkoani.

Tampereella 29.9.2019

Jorma Hirvonen



# TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa on tutkittu, miten vallitseva rationaalis- lineaarinen muutosajattelu suhtautuu organisaatioiden yhdistymiseen liittyvään muutokseen ja millaisia jännitteitä yhdistymismuutoksen sisältö nostaa esiin rationaaliseen ajatteluun perustuvan muutosprosessin kokonaisuudessa ja eri vaiheissa. Lähtökohtana oli sekä kirjallisuuteen perustuva, että omaan työkäytäntöön perustuva kokemus siitä, että muutosten toteuttamisessa vallitsee edelleen rationaalis- lineaarinen ajattelumalli, jonka mukaan muutos voidaan suunnitella etukäteen ja toteuttaa vaiheittain suunnitelman mukaan. Muutokset suunnitellaan ainakin valtionhallinnossa pääosin projekteiksi, kuten myös tässä tutkittavassa tapauksessa. Tämän tutkimuksen kohteena oli käräjäoikeuksien yhdistäminen osana tuomioistuinten rakennemuutosta.

Rationaalis- lineaariset mallit ovat viime vuosien aikana saaneet osakseen paljon kritiikkiä. Kritiikin pääsisältönä oli näihin malleihin sisältyvä oletama muutoksesta lineaarisena, vaiheittain etenevänä rationaalisen prosessina. Kritiikin mukaan muutos ei kuitenkaan etene lineaarisesti vaiheittain, vaan päällekkäisten toimintojen muodostamana yllätyksellisenä, jopa sekavana ja kompleksisena prosessina. Muutosta tulee nykyteorioiden mukaan ymmärtää juuri monimutkaisena ja yllätyksellisenä prosessina, jota ei voi ohjata yksinomaisen rationaalisen ajattelumallin perusteella. Lineaariin malleihin ja rationaalisuusolettamaan liittyvä kritiikki ohjasivat olettamaan, että uuden ajattelun mukaisen muutoksen sisältö törmää rationaalisen toteutusmallin kanssa jännitteisesti. Rationaalisuuden jännitteiden löytämisen katsottiin täsmentävän yleistä rationaaliin malleihin suunnattua kritiikkiä ja tuovan uutta ymmärrystä muutosteoriaan ja muutosprosessien toteuttamiseen.

Uusi käsitys muutoksen uudesta luonteesta ja ominaisuuksista perustuu postmoderniin ihmiskuvaan, jonka mukaan ihminen on aktiivinen, ympäristöään muovaava olento, joka ei muutoksissakaan ole vain muutoksen ohjattu objekti, vaan muutoksen tekijä ja subjekti. Yksi muutuskritiikin keskeisiä teemoja oli, että rationaalis- lineaarinen prosessi ei kykene ymmärtämään ja huomioimaan muutoksen inhimillistä näkökulmaa. Tämä tutkimus tuo rationaalis- lineaarisen muutosteorian rinnalle inhimillispsykologista lisäymmärrystä.

Uusi muutoskäsitely edellytti muutosten sisältöjen ymmärtämistä ja myös uutta metodologista otetta. Laadullinen tutkimus nousi tutkimuksen keskiöön. Tässä tutkimuksessa on tutkittu käräjäoikeuksien yhdistymistä muutosprosessina. Tutkimus on tehty haastattelemalla 25 käräjäoikeuksien yhdistymisen kokenutta henkilöä, sekä henkilöstöä että käräjäoikeuden johtoa. Yhdistymiset on tutkimuskirjallisuudessa määritetty radikaalien muutosten luokkaan. Yhdistyminen vaikuttaa kaikkiin yhdistyvän käräjäoikeuden osajärjestelmiin.

Tutkimus on osoittanut rationaalis- lineaariseen muutosajatteluun liittyneen kriitikin oikeaksi. Rationaalinen muutosajattelu ja muutoksen todellinen sisältö ja kulku törmäävät keskenään. Tutkimuksen tuloksena on löytynyt useita muutoksen eri vaiheisiin ja koko muutosprosessiin liittyviä rationaalisuuden jännitteitä.

Tämä tutkimus osoittaa, että muutosprosessin eri vaiheisiin ja koko prosessin kulkuun liittyy tekijöitä, jotka kaventavat muutosprosessin rationaalista ohjausta ja etenemistä. Tutkimuksen mukaan ahdas rationaalinen lähestymistapa ei mahdollista onnistunutta muutoksen läpivientä. Tutkimus osoittaa, että rationaalisuudelle on luotava laajempi, inhimillistä toimintaa ja muutoksen uutta monimutkaista sisältöä ymmärtävä sisältö. Samalla tutkimus tuo uutta ymmärrystä muutosajatteluun. Näitä ovat mm. käsitys yhdistymiseen liittyvän muutosprosessin vaiheiden jo lähtökohtaisesta sisäkkäisyydestä, muutoksen edellyttämästä ihmisten johtamisen ja osallistumisen tärkeydestä sekä aktiivisesta, ihmistä innostavasta ja ihmisten vaikutusmahdollisuudet sallivasta muutosjohtamisesta sekä näiden ilmiöiden keskinäisistä vaikutuksista.

Tutkimuksessa löytyneet rationaalisuuden jännitteet täsmentävät rationaalisen muutosajattelun yleistä kritiikkiä ja tuovat siihen täydentävää ymmärrystä. Tutkimus on pelkistänyt ihmisten tunnereaktioihin ja sitoutumiseen liittyviä vaikutuksia muutosprosessin läpiviemisessä ja korostaa ihmisten johtamisen tärkeyttä muutostilanteissa. Jännitteet tuovat myös esiin muutoksen eri vaiheiden keston ja toteuttamiseen liittyvät ongelmat.

Tutkimuksen tulokset edellyttävät, että muutosta toteutettaessa rationaalisuutta on täydennettävä psykologisella muutososaamisella. Tämä tutkimus suosittelee inhimillis- rationaalista lähestymistapaa ja ihmislähtöistä rationaalisuutta uudeksi muutosjohtamisen käsitteeksi.

Keskeiset käsitteet: yhdistyminen, rationaalisuus, rationaalis- lineaariset mallit, psykologinen muutosteoria, inhimillis- rationaalinen lähestymistapa.

# ABSTRACT

This study sought to identify reasons for the inability of rational-linear models of change to explain modern changes, including the organisational mergers, and to provide a roadmap for the implementation of change. Despite their shortcomings, rational-linear models seem to predominate both in change theory and in practical applications. This study argues that the implementation of change through a rational-linear approach is in conflict with how change unfolds in practical reality and generates tensions which are rooted in rational thinking. The topic of this study was the merging of district courts as part of a larger structural change in the judicial system. The merging of district courts was the change process under investigation.

In recent years, rational-linear models have received wide criticism, which was primarily directed towards a presupposition contained in these models which assumes that change is a linear, gradual, rational process and that change can be planned beforehand and implemented gradually according to that plan. According to the criticism, change is neither linear nor gradual but instead is an unpredictable, even chaotic and complex process formed by overlapping functions. Thus, modern theories suggest that change management that is based on a purely rational approach is impossible. Another main subject of criticism was that a rational-linear process is incapable of understanding and considering the human aspects of change. The critique of linear models and their presupposition of rationalism prompted the assumption that the new understanding of change conflicts with the rational-linear implementation model. Identifying the tensions of rationality was seen as a way to expand on the general critique of rational models and to generate new insights into change theory and the implementation of change processes.

A change process is regarded as rational if the process is grounded in rational thinking that manifests in the following way: the process is predictable, goal-oriented, has distinct stages and is regarded to proceed logically and linearly according to a pre-existing plan. It is assumed that the change process is manageable, leadership-oriented and follows a top-to-bottom flow. This process represents mechanical thinking and thus neither incorporates the complexity of change nor its irrational, human characteristics. When these characteristics of a rational change process collide

with the practical reality of a change project, tensions of rationality arise in the change process.

The new understanding of change required also a new methodological approach and a substantive understanding of changes. Qualitative methods took prominence in the study. This study examined the merging of district courts as a change process. The study was conducted by interviewing 25 individuals, members of both staff and management, who had experienced a district court merger. In the research literature, mergers are classified as radical changes. A merger impacts all subsystems of the district court undergoing it.

The study substantiates the critique of the rational-linear approach to change. There is a conflict between a rational approach to change and the actual reality of change. The study identified several tensions of rationality related to various different stages of change and the change process overall.

The study shows that there are factors related to different stages of a change process and the entire process flow that reduce the rational manageability of change processes. According to the study, the narrow rational approach does not enable the successful implementation of change. The study shows that a broader framework of rationality, one that understands human behaviour and the new complexity of change, is needed. The new understanding of the new nature and characteristics of change is grounded in a postmodern view of humanity, which sees human as an active being who shapes his or her environment. Even in the midst of change, the postmodern human is not just an object that is carrying out orders but a creator of change, an active subject.

This study complements the rational-linear theory of change with human psychological understanding. At the same time, this study generates new insights into the philosophy of change, such as the notion of the fundamental embeddedness of the stages of a change process related to a merger, the importance of people management and participation as well as active, inspiring change management that welcomes people's contributions that are necessitated by a change, and the interactions of these phenomena.

The results of the study suggest that in addition to a rational approach, the implementation of change requires knowledge about the psychological aspects of change. This study advocates for a human-rational approach and human-centred rationality as new concepts for change management.

Key concepts: court mergers, rationality, rational-linear models, psychological theory of change, human-rational approach.

# SISÄLLYS

1	Johdanto.....	19
2	Tutkimuksen perusvalinnat .....	22
2.1	Tutkimuksen perusongelma.....	22
2.2	Tutkimuksen tieteellinen tavoite .....	25
2.3	Tutkimuksen näkökulma .....	28
2.4	Tutkimuksen rakenne.....	30
3	Tutkimuksen pääkäsitteet ja teoreettinen tausta .....	32
3.1	Tutkimuksen pääkäsitteet .....	32
3.2	Lineaariset mallit ja rationaalisuus muutosprosessissa.....	33
3.2.1	Lineaariset mallit ja suunniteltu muutos.....	33
3.2.2	Lineaaristen mallien rationaalisuusolettama.....	37
3.3	Psykologinen muutosteoria muutoksen jännitteiden pelkistäjänä .....	44
3.3.1	Psykologisen tarkastelun tarve ja pääsisältö.....	44
3.4	Fuusiot: organisaatioiden yhdistyminen muutosprosessina .....	48
3.5	Yhteenvedo: Tutkimuksen pääkäsitteet .....	52
4	Käräjäoikeuksien yhdistyminen tutkimuksen kohteena.....	56
4.1	Käräjäoikeuksien rakennemuutos .....	56
4.2	Rakennemuutoksen toteuttaminen .....	60
4.3	Käräjäoikeuksien muutosjohtamiskoulutus ja sen vaikutukset .....	63
5	Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, aineiston hankinta ja käsittely .....	66
5.1	Tutkimuksen tieteenteoreettisista lähtökohdista .....	66
5.2	Metodologinen valinta: Laadullinen tutkimus.....	68
5.3	Tutkimusaineiston keruu .....	69
5.4	Tutkimusaineiston käsittely.....	74
6	Tutkimuksen laadullinen analyysi .....	82
6.1	Kokonaisvaltaisen yhdistymisen analyysikehys: Muutosprosessin analyysin pääteemat .....	82
6.2	Sosiaalisen järjestelmän muutokset: Yhdistymisen kokeminen ja muutoksen vaikutukset jännitteiden esiin nostajina .....	85

6.2.1	Ihmisten tunteet ja muutosvastarinta rationaalisuuden jännitteinä.....	85
6.2.2	Johtamisodotukset muodostavat jännitteitä luovia muutosarvoja.....	97
6.2.3	Yhteenvedoa yhdistymisen vaikutuksista ihmisiin.....	103
6.3	Organisaatio rakentuu: Toimintojen yhteensovittaminen ja tulevan toiminnan organisointi .....	108
6.3.1	Yhteensovittaminen ja uuden käräjäoikeuden tavoitteet .....	108
6.3.2	Uuden käräjäoikeuden organisointi.....	112
6.3.3	Laamannien näkemys käräjäoikeuden organisoinnista.....	119
6.3.4	Muut organisoinnin paineet: käytännön asioiden hoito ja muutto .....	124
6.3.5	Yhteenvedoa yhteensovittamisesta, työn suunnittelusta ja organisoinnista .....	127
6.4	Uusi organisaatorakenne jännitteinä .....	132
6.5	Uusi työyhteisö: työyhteisön syntyminen alkaa jo muutoksen käynnistymisestä lähtien.....	141
6.5.1	Uuden ja vanhan työyhteisön suhde on jännitteinen.....	141
6.5.2	Tutustuminen / tutustuttaminen on edellytys uuden työyhteisön kehittymiseen.....	143
6.5.3	”Emotalosyndrooma” vaikuttaa jännitteinä työyhteisön syntyyn.....	145
6.5.4	Yhteenvedoa: Uusi työyhteisö, ilmapäiri ja jännitteet .....	146
6.6	Muutosprosessin johtaminen .....	150
6.6.1	Muutoksen johtajan rooli ja johtamistapa .....	150
6.6.2	Ihmisten kohtaaminen ja johtaminen luo jännitteitä muutoksessa .....	160
6.6.3	Johdon tilannetietoisuus jännitteinä .....	166
6.6.4	Tiedottaminen on merkittävä johtamistoiminto ja sen laatu heijastaa jännitteitä.....	169
6.6.5	Muutosjohtajan kompetensseista.....	173
6.6.6	Muutosjohtamisesta johtamisjärjestelmän kautta tulosjohtamiseen .....	176
6.6.7	Yhteenvedoa muutoksen johtamisesta ja jännitteistä.....	180
6.6.8	Muutospaineet, muutostuki ja muutosjohtamiskoulutus.....	188
6.7	Toimintakulttuurien yhdistäminen.....	191
6.7.1	Kulttuurin muotoutuminen .....	191
6.7.2	Yhteenvedoa kulttuurien yhdistymisestä .....	196
6.8	Ympäristösuhteet ja kokonaisohjaus .....	200
7	Tutkimuksen tulokset: Yhteenvedo rationaalisuuden jännitteistä muutosprosessin eri vaiheissa.....	202
7.1	Jännitteiden tulkinnan lähtökohdat .....	202
7.2	Suunnittelu- ja sulattamisvaihe ja rationaalisuuden jännitteet.....	204
7.2.1	Suunnitteluvaihe ja muutosperusta.....	204



7.2.2	Sulattaminen ja muutosvalmius .....	207
7.3	Toteutus ja rationaalisuuden jännitteet.....	214
7.4	Uuden organisaation, toimintatavan ja kulttuurin vakiinnuttaminen ja rationaalisuuden jännitteet.....	221
7.5	Käräjäoikeuksien yhdistymisen muutosprosessin kuvaus .....	225
8	Tutkimuksen tulosten perusteella tehtäviä johtopäätöksiä.....	229
9	Lähdeluettelo.....	238
10	Liitteet .....	254
10.1	Haastattelulomake 1 .....	254
10.2	Haastattelulomake 2.....	257

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. ....	Sivu 25
Kuvio 2. ....	Sivu 40
Kuvio 3. ....	Sivu 55
Kuvio 4. ....	Sivu 83
Kuvio 5. ....	Sivu 87
Kuvio 6. ....	Sivu 204
Kuvio 7. ....	Sivu 234

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1.....	Sivu 35
Taulukko 2.....	Sivu 37
Taulukko 3.....	Sivu 42
Taulukko 4.....	Sivu 48
Taulukko 5.....	Sivu 59
Taulukko 6.....	Sivu 63
Taulukko 7.....	Sivu 80
Taulukko 8.....	Sivu 107
Taulukko 9.....	Sivu 131
Taulukko 10.....	Sivu 140

<i>Taulukko 11 .....</i>	<i>Sivu 149</i>
<i>Taulukko 12 .....</i>	<i>Sivu 174</i>
<i>Taulukko 13 .....</i>	<i>Sivu 187</i>
<i>Taulukko 14 .....</i>	<i>Sivu 200</i>
<i>Taulukko 15 .....</i>	<i>Sivu 212</i>
<i>Taulukko 16 .....</i>	<i>Sivu 218</i>
<i>Taulukko 17 .....</i>	<i>Sivu 224</i>
<i>Taulukko 18 .....</i>	<i>Sivu 227</i>



# 1 JOHDANTO

Teknologisen kehityksen, toimintaympäristömuutosten ja uusiin kilpailu- ja asiakaspalvelutilanteisiin sopeutumisen johdosta muutos on ollut jo vuosien ajan yksi puhutuimmista ja tutkituimmista teemoista organisaatiotutkimuksenkin alueella. Pekka Mattila kirjoitti vuonna 2006 väitöskirjansa alku-sanoihin, että verkkokauppa Amazon.com:n hakukone tuotti toukokuussa 2003 lähes 2700 tavalla tai toisella muutosjohtamiseen liittyvää kirjaosumaa. Edelleen niitä oli hänen mukaansa elokuussa 2005 jo yli 6100. Sama haku tuotti vuoden 2015 lopulla jo 32 300 osumaa. Van de Ven & Poole puolestaan löysivät yli miljoona muutosta ja kehittämistä koskevaa referenssiä eri tieteiden joukosta (tämä jo vuonna 1995). Muutos ja muutoksen johtaminen ovat siis todella olleet viime vuosina aktiivisen tutkimus- ja kirjoittamistyön kohteena. Samalla useat tutkijat kuitenkin raportoivat, että 70 % muutosaloitteista ja hankkeista eivät ole menestyneet ja 70 - 80 % organisaatiomuutoksista, myös organisaatioiden yhdistymisistä, epäonnistuu. Epäonnistumisten syitä ei ole tarkasti eritelty. Syinä esitetään mm. muutosvastarintaa, huonoa johtamista, muutosten yllätyksellisiä käännteitä jne. Muutoksen johtamista ja muutoksessa johtamista on alettu pitää erityisenä uutena johtamisen taitona.

Muutosprosessien toteuttamiseen ja muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyessään päätyy huomaamaan, että huolimatta moniulotteisesta tutkimustyöstä yleistä kaikkiin tilanteisiin sellaisenaan soveltuvaa muutosteoriaa ei ole pystytty luomaan. Toinen keskeinen kirjallisuudesta nouseva huomio on, että muutosprosessien teoriaa ja erityisesti toteutusta hallitsee edelleen, huolimatta uuden teoreettisen lähestymistavan nousemisesta, pitkälti rationaalis- lineaariseen ajatteluun pohjautuva ajattelu ja mallintaminen. Tämä näkyy myös käytännön toteutushankkeissa. Syynä lienee hankkeittain toteutettava uudistustyö ja myös konsulttivaltainen asiantuntemuksen hyväksikäyttö.

Rationaalis- lineaariset mallit ovat syntyneet klassisen organisaatioteorian perustalta ja ne edustavat modernin ajan tiedeajattelua<sup>1</sup>.

1) Moderni tiedeajattelu luetaan aikaan 1950 – eteenpäin. Se saavutti huippunsa 1960 – ja 70 – luvuilla ja jatkuu edelleen postmodernin suuntauksen rinnalla. Moderni tutkimus on paljolti perustunut kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 21).

Modernin ajan maailmankuva ja siinä vallitseva tiedeajattelu perustui positivistiseen tiedeajatteluun, jolle rationaalisuuteen perustuva ajattelutapa oli leimallista. Moderni tiedekäsitys on perustunut uskoon, että ihminen käyttäytyy säännönmukaisesti ja siksi hänen käyttäytymistään voidaan ennustaa ja kontrolloida. Se on myös katsonut organisaatioiden ja ihmisten toimivan varsin vakaisissa olosuhteissa ja säännönmukaisesti.

Rationaalis- lineaariset muutosmallit ovat saaneet paljon kritiikkiä nykytutkijoilta sekä niihin liittyvän rationaalisuusolettaman, että niihin liittyvän lineaariseen vaiheistukseen perustuvan toteuttamisajatuksen johdosta. Niiden on myös sanottu unohtavan ihmisen ja sivuuttavan muutoksen monimutkaisen sisällön ja luonteen. Silti rationaalis- lineaarinen ajattelumalli on saamastaan kritiikistä huolimatta säilyttänyt asemansa muutostutkimuksen keskiössä ja muutosten implementoinnin perustana. Sen valta-asema on nyt uhattuna, kun muutoksiin haetaan uutta ymmärrystä ja onnistumisiin johtavaa ajattelutapaa. Samalla tutkimukselta on alettu edellyttää uutta laadullista lähestymistapaa.

Kun tutkijat raportoivat kritisoiuihin malleihin perustuvista mittavista muutosten toimeenpanon epäonnistumisista, on oikeutettua herättää kysymys, onko juuri tämä rationaaliseen ajatteluun perustuva lähestymistapa syynä siihen, että muutoksen toteuttamisen tavat ja muutosjohtaminen eivät toimi? Jos, ja kun rationaalinen muutosajattelu on vallitseva perusta muutosten toteuttamiselle, siinä itsessään tai sen soveltamisessa on oltava jotain vikaa, jos muutokset eivät sen avulla toteudu sujuvasti ja onnistuneesti.

Kysymyksiä voidaan herättää lisää. Onko niin, että nämä perinteiset mallit eivät enää ulotu postmodernin nykytodellisuuden hahmottamiseen? Perustuuko niiden tausta-ajattelu ja ajatusmalli vanhan-aikaiseen käsitykseen organisaatioiden ja ihmisten toiminnasta, johtamistavoista tai ihmiskuvasta sekä muutosten todellisesta sisällöstä? Onko niin, että rationaalisen toteutusmallin ja muutosten todellisuuden välille jää selvittämättömiä jännitteitä, jotka hidastavat muutoksen etenemistä ja onnistumista? Onko niin, että perinteinen toteutusajattelu ja nykymuutosten todellinen sisältö eivät enää kohtaa?

Tämä tutkimus käsittelee käräjäoikeuksien yhdistymistä muutosprosessina. Yhdistymiset ovat osa käräjäoikeuksien rakennemuutosta, jossa käräjäoikeuksia yhdistettiin suuremmiksi alueelliseksi organisaatioiksi. Organisaatioiden yhdistäminen näyttää olevan vallitseva trendi erityisesti julkisen hallinnon uudistuskeinona. Monilla toimialoilla on tehty ja tehdään edelleen rakenneuudistuksia, jotka nyt hallinnossa vallitsevan tuottavuustavoitteen mukaisesti tarkoittavat monessa tilanteessa organi-

saatioiden yhdistämisii. Niiin on tapahtunut myiis tuomioistuinlaitoksen ja muun oikeushallinnon alueella. Vuoden 2019 alkaessa syntyi Suomeen useita uusia eri organisaatioista yhdistettyjii virastoja. Yhtenii osana tiiitii oli myiis kiiirijiiioikeuksien uusi rakennemuutos. Valtionhallinnossa niiyttii vallitsevan usko isompien organisaatioiden parempaan toimivuuteen ja tuottavuuteen.

Yhdistyminen on syviiille organisaatioon menevii muutos. Tutkijoiden kielellii yhdistyminen on radikaali muutos, missii kosketaan organisaation rakenteita, jiirjestelmiii, ihmisiii ja kulttuuria. Syviiilliset muutokset luovat haasteen muutosten johtamiselle, organisaatioiden johdolle ja koko henkiliiistiiille. Tutkimuksen tarvetta puoltaa, ettii yhdistymisiia eikii rationaalisen ajattelun jiiännitteitii ole riittiiiviiisti tukittu ja niillii ja niiden soveltamisella tulisi olla riittiiivii tutkimukseen perustuva tieto- ja osaamis-perusta.

## 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen perusongelma

Kun ajatellaan rationaalis- lineaariseen ajatteluun perustuneiden muutosmallien vä-  
häistä onnistuneisuutta muutosten läpiviennissä, voi helposti todeta, että niihin koh-  
distettu kritiikki osuu kohdalleen. Yleisellä tasolla olevaa kritiikkiä on kuitenkin täs-  
mennettävä, jotta voidaan löytää muutosprosessien heikot lenkit. Muutostutkimus ja  
muutosmallien toteuttaminen kaipaavat uutta näkökulmaa muutosten todellisen sis-  
ällön ja vaikutusten selvittämiseksi. Tutkimukseen kaivataan eksploraatiivista, uutta  
tietoa ja näkökulmaa luovaa otetta. Muutostutkimus kaipaa tietoa muutosten sisäl-  
löstä eri organisaatioympäristöissä. Tiedon tarvetta on erityisesti voimakkaasti muut-  
tuvassa julkishallinnossa. Muutostutkimustahan on tehty enimmäkseen yritysmaail-  
massa (Osborne & Brown 2005, 232-233, Nyholm 2008, 19). Monet tutkijat ovatkin  
nähtäneet lisätutkimuksen tarvetta erityisesti julkisen hallinnon puolella<sup>2</sup>.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että muutoksia suunnitellaan edel-  
leen pääsääntöisesti rationaalis- lineaarisen ajattelun pohjalta. Rationaalis- lineaarinen  
ajattelumalli on vallitseva ajattelumalli muutosten toteuttamisessa. Muutos on hel-  
pompia hahmottaa, kun sen toteuttamiselle laaditaan vaiheittainen toteutussuunni-  
telma. Vaikka suunnittelu on olennainen osa muutosprosessin käynnistämistä, näi-  
den mallien mukaiset vaihesuunnitelmat ovat saaneet osakseen kritiikkiä siitä, että ne  
perustuvat yksinomaiseen lineaariseen etenemisuskoon. Samoin niitä on kritisoitu  
muutoksen todellisen sisällön, muutoksen yllätyksellisyyden ja ihmisten käyttäytymi-  
sen ymmärtämättömyydestä ja huomiotta jättämisestä. Muutosta on nykyisin kuvattu  
enemmän irrationaaliseksi kuin rationaalisesti eteneväksi (esim. Perttula & Syväjärvi  
2012, 94, Graetz & Smith 2010, 136, Osborne & Brown 2005, 42). Oikeutettua on  
siis kysyä, riittääkö rationaalinen suunnittelu ja mallintaminen uudenkaltaisten muu-  
tosprosessien läpiviemiseen.

2) Esim. By & Macleod 2009, Osborne & Brown 2005, Van de Ven & Poole 1995, Armeniakos &  
Bedeian 1999. Tämä sama vaatimus on esitetty myös suomalaisten tutkijoiden kannanotoissa: Stenvall  
ja Virtanen 2007, 19, Virtanen ja Stenvall 2014, 15, Nyholm 2008, 19, Sydänmaanlakka 2015, 16).



Kysymyksiä voidaan jatkaa: Pystyykö rationaalinen ajattelu ja mallinnus riittävästi hahmottamaan yhdistymiseen liittyvän muutoksen sisältöä ja olemusta yhdistymisilmiön tulkitsemiseksi ja sen edellyttämien muutosten toteuttamiseksi? Mitä on tarvittava uusi ymmärrys muutosten luonteesta ja toteuttamisen ehdoista? Jos perinteisellä rationaalis- lineaarisella ajattelutavalla ei kyetä hahmottamaan muutoksen todellista sisältöä, on mielekästä tutkia, miten konkreettisen muutosprosessin sisältö ja eteneminen suhtautuu rationaaliseen ajatteluun perustuvaan lähestymistapaan. Siitä voi olettaa löytyvän uutta tietoa ja ymmärrystä rationaalisen ajattelumallin vajavaisuuteen muutosprosessien toteuttamisessa.

Tutkimus olettaa, että rationaaliseen vaihemalliin perustuvasta muutosprosessista täytyy löytyä vaiheita ja ilmiöitä, jotka osoittavat rationaalisen mallinnuksen puutteita käytännössä tapahtuvassa muutosprosessissa. Rationaalisen muutosajattelun soveltamiseen täytyy liittyä jännitteitä, joiden kohdalla rationaalinen ajattelumalli ja muutoksen sisältö törmäävät. Muutoksissa esiin tulevien jännitteiden ymmärtäminen voi puolestaan auttaa muutoksien sujuvammassa soveltamisessa, mikäli niihin osattaisiin etukäteen varautua tai huomioida niitä muutossuunnitelmaa luotaessa. Samalla jännitteiden esiin saaminen voi tuoda lisäymmärrystä muutosteoriaan.

Tutkimuksen teema ja peruskysymys on siis lineaariseen muutosprosessiin sisältyvän rationaalisuusolehtaman ja käytännössä tapahtuvan muutoksen välisen yhteyden ja jännitteiden tutkiminen. Oletus on, että nämä törmäävät keskenään.

Tutkimuksen tavoitteena on päästä todellisuuden ja rationaalisen muutosajattelun jännitteiden lähteille, jotta muutosten sisällöt todella avautuvat. Nämä voivat avautua tutkimalla käytännön todellisuudessa<sup>3</sup> toteutuvaa muutosta, muutoksen kokemista ja sisältöä ja vertaamalla näiden asettamia ehtoja ja vaatimuksia rationaalisten mallien sisältämälle ajattelutavalle. Tutkimus pyrkii löytämään ne muutosprosessin ilmiöt ja kohdat, joissa muutoksen todellinen sisältö ja todellisuus ja muutosrationaalisuus kohtaavat jännitteisesti.

3) Todellinen muutosprosessi ymmärretään tässä tutkittavana olleen käräjäoikeuksien yhdistymisten aiheuttamana muutosprosessina, jota vasten rationaalis- lineaarista mallinnusta tarkastellaan jännitteiden löytämiseksi.

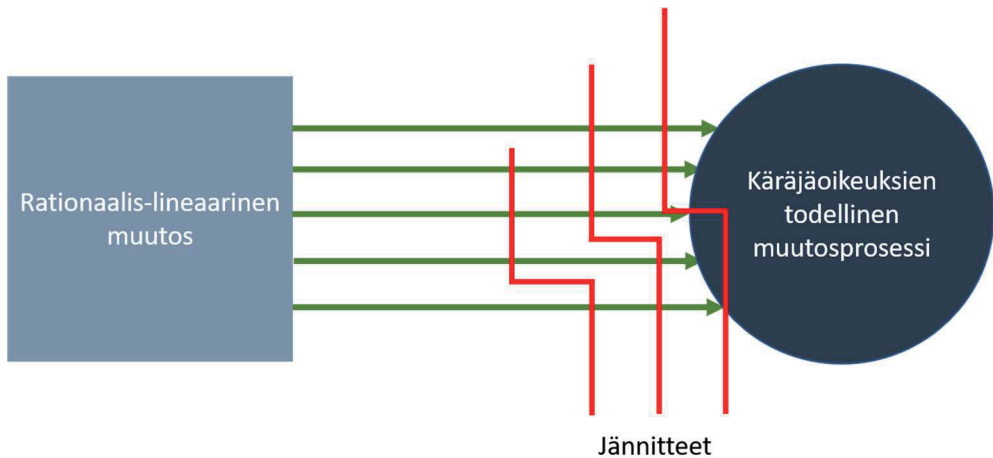
Asetan tältä pohjalta tutkimuksen perustehtäväksi ja ongelmaksi seuraavat kysymykset:

1. Törmäävätkö rationaalis- lineaariseen ajatteluun pohjautuva suunniteltu muutosprosessi ja käytännön todellisuudessa tapahtuva muutosprosessi jännitteisesti toisiinsa?
2. Millaisia jännitteitä rationaalinen muutoksen toteutus kohtaa todellisessa muutostilanteessa käräjäoikeuksien yhdistymiseen liittyvästä muutosprosessista? Mitkä teemat ja taustailmiöt ovat niitä, joissa rationaaliseen ajatteluun perustuva muutosprosessi törmää jännitteisesti yhdistymisen sisältöön ja ominaisuuksiin?
3. Mihin muutosprosessin vaiheisiin ja nämä jännitteet liittyvät ja mitä vaikutuksia niillä on muutosprosessin etenemiseen ja muutosteoriaan?

Jännitteiden pelkistäminen luo mahdollisuuden arvioida, mikä on tutkimusasetelmaan liittyen riittävä / laajempi lähestymistapa muutoksen toteuttamiseksi. Kun jännitteet kytketään muutosprosessin vaiheisiin ja etenemiseen, voidaan rakentaa aineksia muutosprosessien toteuttamisen kehittämiseksi ja tulokselliselle läpiviemiselle sekä arvioida, millaisia lisätekijöitä muutosmallien ja teorioiden tulisi toimiakseen sisältää.

Tämä antaa mahdollisuuden pohtia muutosteorian kehittämistä jännitteiden tuoman lisäinformaation pohjalta. Samalla löydetty jännitteet toimivat muutos- ja johtamisajattelun täydentäjinä. Jännitteet luovat mahdollisuuden pohtia, mitä muutoksen johtajan tai muutosagentin tulisi osata ottaa huomioon muutosta johtaessaan.

Tutkimusongelmaa voi kuvata seuraavan kuvan avulla:



**Kuvio 1.** Tutkimusongelma rationaalis- lineaarisen ajattelumallin ja käytännössä tapahtuvan yhdistymismuutoksen jännitteinä.

## 2.2 Tutkimuksen tieteellinen tavoite

Tutkimusongelma pohjautuu tieteellisessä keskustelussa esille nousseeseen ristiriitaan rationaalisten mallien vallitsevuuden ja niiden saaman kritiikin välillä. Rationaalis- lineaaristen mallien saaman kritiikin taustana on uudemmissa tutkimuksissa esiin noussut muutosten luonteen ymmärtäminen uudenlaisina kaoottisina ja monimutkaisina prosesseina, joiden rationaalinen hallinta on monen tutkijan näkemysten mukaan mahdotonta. Lineaaristen mallien kritiikissä on todettu, että suunnittelurationaaliset mallit eivät kykene riittävästi huomioimaan ihmisten odotuksia, pelkoja ja toiveita muutosprosesseissa (esim. Burnes 2014, 85, Osborne & Brown 2005, 230, Nyholm 2008, 59). Niiden ei myöskään katsota tavoittavan muutosprosessin todellista sisältöä. Uusi ajattelu ottaa huomioon organisaation ja muutosprosessin sisällä tapahtuvat irrationaaliset prosessit, kuten organisaation sisäisen ”poliittisen” prosessin ja tiedostamattoman ryhmädynamiikan (vrt. tosin jo Lewinin kolmiportaisen mallin soveltamisstrategiaan sisältyvä ryhmädynamiikka). Näyttää ilmeiseltä, että rationaalinen muutosajattelu saa sellaisenaan väistyä tai saa ainakin rinnalleen monitieteellisemmän, ei-lineaarisen ja irrationaalisen / ihmiskeskeisemmän muutosajattelun sisältävän kehityssuunnan (esim. Burnes / By & Macleod 2009, Vartola 2006, Vakkala 2012, Nyholm 2008, Osborne & Brown 2005, Holbeche 2006, Paton & McCalman

2004 ym.). Tutkimuksen tulee uuden käsityksen mukaan tavoittaa todellisen käytännössä tapahtuvan muutosprosessin sisältö ja siinä ilmenevät ilmiöt vaikutuksineen. Rationaalis- lineaarisen muutosprosessin rationaalista toimivuutta / toimimattomuutta on mahdollista arvioida ja tulkita näitä ilmiöitä vasten ja ymmärtää näin rationaalisen ajattelutavan jännitteitä muutosprosessin sisällä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää nämä rationaalisuuden rajoitteet ja jännitteet käytännön todellisuudessa tapahtuvan muutoksen toteutuksessa. Tässä tutkimuksessa käytännön muutosta tutkitaan kärkeäoikeuksien yhdistymisprosessina. Muutoksia ei ole tästä näkökulmasta yksityiskohtaisesti tutkittu, vaan keskustelu on jäänyt rationaalis- lineaarisiin malleihin kohdistetun ylätasoin kritiikin luomien käsitteiden tasolle. On outoa, että rationaalisuuden käsitettä ja rationaalisuuden rajoittumista ei ole syvemmillä avattu ja analysoitu suhteessa siihen, mitä tapahtuu todellisten muutosten toteutumisen yhteydessä<sup>4</sup>. Näen tässä tilauksen uutta tuottavalle eksploraatiiviselle tutkimukselle (By & Macleod 2009, Dawson 2003, Pettigrew 1997). Yleisellä tasolla olevilla yläkäsitteillä ei vielä ole riittävää ohjausvoimaa uuden ajattelun ja uusien toimintamuotojen ja muutosten syvemmän sisällön osoittamiseen. Käytännössä tapahtuvan muutoksen sisällön ja kulun ymmärtäminen antaa mahdollisuuden arvioida, miten rationaalinen ajattelu kohtaa sitä rajoittavia jännitteitä muutosprosessin kulussa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yksityiskohtaisemmin ne tekijät, jotka todellisissa muutoksissa haastavat rationaalisuuden muutossuunnittelun tai muutosten toteuttamisen yksinomaisten ohjenuorana.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tältä pohjalta ymmärtää rationaalis- lineaarisen muutosprosessin rajoitteet tarkastelemalla kärkeäoikeuksien yhdistymiseen liittyvän muutosprosessin sisältöä ja ominaisuuksia ja etsimällä prosessin sisällöstä rationaalisen ajattelun jännitteitä. Tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on näin lisätä ymmärrystä siitä, mitä todellisuudessa tapahtuvassa muutosprosessissa tapahtuu (kerätyn aineiston perusteella) ja miten siinä esiin tulevat ilmiöt haastavat rationaaliseen ajatteluun perustuvaa muutos- prosessia esiin tulevina jännitteinä. Tutkimuksen tavoitteena on edelleen osoittaa, mihin kohtiin ja tekijöihin jännitteet sijoittuvat muutosprosessissa ja ymmärtää, miten ne vaikuttavat muutosprosessin läpiviemiseen.

4) Tosin kaaos- ja kompleksisuusteoriassa on tuotu esiin monia muutoksen uuteen luonteeseen liittyviä näkökohtia huomiotavaksi muutosten toteuttamisessa.

Tutkimus tuottaa näin uuden näkökulman ja ymmärryksen lineaaristen mallien rationaalisuuteen ja soveltamiseen sekä niiden yleiseen kritiikkiin. Tämä auttaa ymmärtämään muutosprosessia uudella, laajemmalla tavalla.

Kun lineaaristen mallien rationaalisuuskritiikki on jäänyt yläkäsitteiden tasolle, rationaalisen muutosajattelun jännitteiden pelkistäminen ja sijoittaminen muutoksen vaiheisiin auttaa muutosprosessin uutta käsitteellistämistä ja ymmärtämistä ja luo uutta perustaa muutosteorialle ja muutosten toteuttamiselle. Se antaa mahdollisuuden mallintaa lineaarisia malleja laajemmasta näkökulmasta teorian kehittämiseksi. Tutkimus voi näin luoda uutta käsitteistöä ”laajentuvasta rationaalisuudesta” ja tuoda esiin tasapainoisen ja onnistuvamman muutoksen ehtoja. Laajentuva rationaalisuus-käsite olisi tutkimuksen esiin tuomien rationaalisen ajattelun jännitteiden edellyttämien lisäedellytysten täydentämää rationaalisuutta. Jännitteiden kautta muutosprosessia voi ymmärtää paremmin sisällöllisesti. Tämä ymmärrys auttaisi myös käytännön muutossuunnittelua ja hankkeiden toimeenpanoa.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat käräjäoikeuksien yhdistymiset ja tässä muutosprosessissa tapahtuvat ilmiöt. Julkisen hallinnon sisällä tehdyt muutokset/uudistukset ovat tavallisesti suunniteltuja, projektimaisia muutoksia, joiden toteuttamisessa tarvittaisiin uutta tapaa toimia, johtaa ja ymmärtää muutoksia.

Tutkimuksen tavoitteena on näin samalla tuottaa lisäymmärrystä julkisen hallinnon organisaatioiden yhdistymisten perusteista sekä metodeista. Yhdistymisiä koskevan analyysin kautta voidaan tuottaa samalla esimerkki käräjäoikeuksien yhdistymisen prosessista. Tämä tutkimustieto voi toimia soveltajien apuna tulevilla uudistuksissa tuomalla toimialakohtaisen, mutta samalla toimialoista ja uudistusten sisällöstä riippuen yleistettävän esimerkin organisaatioiden yhdistymisestä tulevien uudistusten tueksi. Tämä lisää ymmärrystä organisaatioiden yhdistymisprosesseista.

Uuden sisällöllisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta edellyttävän ajattelutavan myötä on herännyt myös tarve tutkimusmetodologian uudistumiseen. Postmoderni tutkimus nojaa perinteisen positivistisen ajattelun sijasta uudempaan tiedeajatteluun, aktiiviseen ja toiminnalliseen ihmiskuvaan ja laadulliseen metodiin. Tämä tutkimus liittyy laadullisen tutkimuksen alueeseen. Monet tutkijat ovat esittäneet, että muutostutkimusta olisi tehtävä kokonaisvaltaisemmin kaikki organisaation osajärjestelmät ja sen ympäristö huomioiden (esim. Juuti & Virtanen 2009, 38, 55, 164, Dawson 2003, Brown et al. 2003, Yukl 2003, Pettigrew 1985). Tavoite kokonaisvaltaiseen muutoksen ymmärtämiseen avaa samalla muutosteoriaa monitieteisemmäksi (Burnes / By & Macleod 2009). Rationaalis- lineaarisen ajattelumallin laajentaminen ja ihmispainotteisuuden lisääminen täydentää tätä tavoitetta.

## 2.3 Tutkimuksen näkökulma

Käräjäoikeuksien yhdistymiset liittyivät suurempaan oikeushallinnon kokonaistason rakenneuudistukseen, jolla tuomioistuinlaitos on sopeutunut (sopeutettu) koko valtionhallinnon uudistuspolitiikkaan. Tuomioistuinlaitoksen rakenneuudistus on poliittis- hallinnollisen järjestelmän päätös. Uudistuksen toimeenpano ja voimaantulo on määrätty lainsäädännöllä. Yhdistymiset vaikuttavat moniin toimialan toimijoihin. Tutkimuksen näkökulman kannalta toimijoista keskeisimpiä ovat oikeusministeriö, joka vastaa oikeushallinnon hallinnollisesta ohjauksesta ja itse käräjäoikeudet<sup>5</sup>. Käytännössä rakenneuudistus toteutui käräjäoikeuksia yhdistämällä. Tämä tutkimus rajautuu käräjäoikeustasolla tapahtuvaan tuomioistuinten yhdistymiseen. Yhdistyminen on tässä tutkittava muutosprosessi. Muita oikeudenhoidon toimijoita tarkastellaan vain käräjäoikeuksien muutokseen liittyvien ulkosuhteiden ja yhteistyön näkökulmasta.

Yhdistyminen tapahtuu käräjäoikeuksien kesken ja sen tuloksena syntyy uusi käräjäoikeus. Yhdistyminen on muutos, mikä koskee käräjäoikeuden kaikkia osajärjestelmiä, organisaation rakennetta, teknologiaa ja työkaluja, tavoitteita, sosiaalista järjestelmää ja johtamista<sup>6</sup>. Yhdistyminen on muutosteoriassa tulkittu radikaaliksi muutokseksi. Keskeisimmin yhdistymisen aiheuttama muutos koskettaa organisaation sosiaalista järjestelmää, eli organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Muutos koskee heitä yksilöinä ja työyhteisöjen jäseninä. Muutos heijastuu ihmisten tunteisiin ja työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Kun tutkitaan yhdistymisen aiheuttaman muutosprosessin sisältöä, parhaan kuvan saa ihmisiltä, jotka kokivat muutoksen yhdistyneissä käräjäoikeuksissa.

Käräjäoikeuden johdolla on puolestaan vastuu yhdistymisen toimeenpanosta. Johdon tarve saada muutos toteutettua yhdistyy muun henkilöstön sitoutumiseen organisaation muutokseen ja haluun luoda yhdessä tulevaa työyhteisöä (esim. Vakala 2012). Johto on liikkeelle paneva voima ja mitä enemmän organisaatioon syntyy positiivista vuorovaikutusta ja tahtoa toimia yhdessä muutoksen toteuttamiseksi, sitä paremmin muutosprosessin voidaan olettaa kulkevan kohti tavoitteitaan. Henkilöstö joutuu yhdistymisessä muutoksen kohteeksi ja sen myötäeläjäksi.

5) 1.1.2020 aloittaa toimintansa tuomioistuinvirasto, joka huolehtii tuomioistuinlaitoksen keskushallintotehtävistä. Oikeushallinnon organisaatiota on kuvattu jäljempänä luvussa 4.

6) Tilannetta voidaan teoreettisesti kuvata ns. sosio- teknisen organisaatiomallin mukaan. Sen kehittäjiä olivat Kast ja Rosenzweig 1984, s 109.

Johdolla ja muulla henkilöstöllä voidaan arvioida olevan muutoksen rationaalisuuden suhteen erilaiset intressit (Vartiainen et al. 2013, 40-41, Heikkilä 1999, 21, Juuti & Virtanen 2009 36, 53). Heikkilä kirjoittaa, että muutostilanteissa organisaation johto joutuu pohtimaan, miten se voi ottaa huomioon kaikkien työntekijöiden henkilökohdalliset tarpeet, kun johto kuitenkin samalla on huolehtimassa organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyviä asioita. Johto joutuu punnitsemaan joka tilanteessa, mikä on organisaation ja mikä on työntekijöiden etu (Heikkilä 1999, 21). Juuti ja Virtanen toteavat johdon ja henkilöstön elävän muutostilanteessa eri maailmoissa. Johto kokee heidän mukaansa organisaation asiat paljon myönteisempänä kuin muu henkilöstö. Johto ja henkilöstö myös puhuvat eri kieltä (Juuti & Virtanen 2009, 141, Lewis 2011 23).

Johdon näkökulmaa voidaan näin pitää lähtökohdiltaan rationaalisempana kuin henkilöstön ”irrationaalista” näkökulmaa. Näiden näkökulmien yhdistämisen muutosprosessin toimivuuden arviointiin voi avata tietä rationaalisuuden jännitteiden löytämiseen (Paton & Mc Calman 2004, 124 – 125, 162, Nyholm 2008, 61, Vaara 1993).

Organisaation johdolla on muutostilanteessa vastuu ja velvollisuus viedä muutosta eteenpäin. Muutoksen onnistumisen kannalta se, millainen on muutoksen johtamistapa, on ratkaisevaa. Autoritääriin johto voi pyrkiä toteuttamaan muutosta ylhäältä ohjattuna jättäen huomioimatta henkilöstön odotukset ja toiveet muutosprosessista ja organisaation tulevasta tilasta. Tällöin muutokseen sitoutuminen voi jäädä vähäiseksi, jos sitä syntyy lainkaan. Tutkimuksellisesti voidaan asettaa tavoite yhteisymmärrykseen perustuvasta ideaalisesta, tasapainoisesta muutosprosessista (= jännitteet ymmärtävä, yhteistä ymmärrystä etsivä prosessi), mikä johtaa muutokseen sitoutumiseen ja tulevan organisaation toimivuuteen ja yhtenäiseen kulttuuriin uudessa organisaatiossa. Muutoksen tarkastelu erityisesti henkilöstön ja johdon näkökulmista antaa mahdollisuuden saada esille sisäisen muutosprosessin rationaalisuuden rajoitukset ja jännitteet prosessin eri vaiheissa ja yleensä. Rationaalisen muutoksen toteuttamis- ja johtamistavan törmäminen muutoksen monimutkaisuuteen ja henkilöstön näkemyksiin ja motivaatio – ongelmiin johtaa muutosprosessin jännitteisiin.

Henkilöstön ja johdon näkemyksiä yhdistävä tasapainoinen muutosstrategia organisaatioiden yhdistämisessä voisi tarkoittaa rationaalisen ja ihmislähtöisen lähestymistavan onnistunutta yhteensovittamista (Paton & Mc Calman 2004, 3). On mielenkiintoista arvioida, millaisella ajattelu- / lähestymistavalla muutosprosessi voitaisiin toteuttaa siten, että sen vaikutukset ovat pysyvästi positiivisia uuden organisaation tulevan toimivuuden kannalta. Tähän voi saada vastauksia muutoksen eri asemissa olleiden kokijoiden yhteensovitettavasta näkökulmasta.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu näin niiden ihmisten kokemukset, jotka kokiivat yhdistymismuutoksen kohdallaan. Muutoksen koko sisällön ymmärtämiseksi näkökulma muodostuu parhaiten tarkastelemalla yhdistyvien käräjäoikeuksien sekä henkilöstön, että johdon kokemuksia. Tutkimuksen näkökulmana on siis henkilöstön ja johdon näkökulma muutoksen kokemiseen.

## 2.4 Tutkimuksen rakenne

Luku 1 muodosti tutkimuksen johdannon, missä kuvattiin muutosteorian kehitystä ja tilannetta, missä perinteiset muutosmallit, kuten yleisimmin muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa sovellettu rationaalis- lineaarinen muutosmalli, eivät enää näytä toimivan. Malli on kohdannut kritiikkiä sen soveltuvuudesta muutosten toteuttamiseen. Tutkimus on paljastanut mittavan määrän epäonnistumisia muutosten toteuttamisessa. Uusi tutkimus etsii syytä rationaalisten mallien osuuteen muutosten epäonnistumisissa. Tutkijat esittävät, että on saatava tietoa muutosten todellisesta sisällöstä ja luotava uutta eksploraatiivista tutkimustietoa teorian ja tutkimusmenetelmien kehittämiseksi.

Luku 2 kuvasi tutkimuksen perusvalinnat, joissa esitettiin tutkimuksen ongelma, rationaalisen tutkimusajattelun ja käytännön todellisuudessa tapahtuvan muutoksen törmääminen ja siinä syntyvien jännitteiden tunnistamisen tarve. Samalla luvussa kuvattiin tutkimuksen tieteellinen tavoite tieteellisen ja käytännön soveltamisen paremman ymmärtämisen edistämiseksi. Luvussa kuvattiin myös tutkimuksen näkökulma.

Luku 3 käsittelee tutkimuksen pääkäsitteitä ja teoriataustaa. Luvussa kuvataan keskeisenä käsitteenä lineaaris- rationaalisten muutosmallien sisältö ja niihin sisältyvä rationaalisuuden ilmentymä. Luvussa kuvataan myös rationaalis- lineaarisiin malleihin kohdistunutta kritiikkiä. Toisena pääkäsitteenä nostetaan esiin psykologisen muutosteorian ja tässä tutkimuksessa käsitteellistettävän inhimillisen rationaalisuuden tarve muutosten toteuttamisen edellytyksenä. Psykologisen muutosteorian alakäsitteinä käsitellään ihmisten motivaatiota, muutokseen sitoutumista ja organisaation ja ihmisten välille syntyvää psykologista sopimusta sekä muutoksen johtamista. Muutosprosessin toteutus tulkitaan samalla johtamisprosessiksi. Luvussa kuvataan myös organisaatioiden yhdistymiseen liittyvän muutoksen erityispiirteitä.

Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio, käräjäoikeudet ja tuomioistuinlaitos osana oikeushallintoa. Samalla kuvataan oikeushallinnon kokonaisjärjestelmän ja käräjäoikeuksien välinen työnjako ja vastuu virastojen yhdistymisessä. Lu-



vussa kuvataan edelleen käräjäoikeuksien rakennemuutoksen sisältöä ja oikeusministeriön organisoimia tukitoimintoja yhdistymisten tukemiseksi. Yksi keskeinen näistä oli käräjäoikeuksien muutosagenteiksi nimitetyille laamanneille järjestetty koko yhdistymisprosessin ajan ja vielä sen jälkeenkin kestänyt muutosjohtamiskoulutus.

Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofisia perusteita, tutkimusaineiston keruuta ja käsittelyä. Tutkimus sijoittuu perinteisen modernin ja postmodernin tiede- ja tutkimusajattelun pitkäaikaiseen murrokseen. Luvussa esitetään perinteisen positivistisen tutkimusotteen kritiikki, jonka mukaisella tavalla ei enää katsota kyettävän tuottamaan sellaista tietoa, mitä muutosten ymmärtäminen edellyttää. Postmodernissa ajassa tarvitaan hermeneuttista ja fenomenologista tutkimusotetta ja niihin liittyviä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Myös tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen.

Luku 6 käsittelee tutkimusaineiston laadullista analyysiä ja aineistokohtaisen sisällön kuvaamista ja tulkintaa. Yhdistymisprosessiin liittyvä muutos koskettaa kokonaisvaltaisena muutoksena käräjäoikeuden kaikkia osajärjestelmiä. Yhdistymisen sisältöä ja vaikutuksia tarkastellaan kaikkien osajärjestelmien ja käräjäoikeuden ympäristön näkökulmasta. Tarkastelun pohjalta muutoksen vaikutukset heijastetaan muutosprosessin vaiheittaiseen kulkuun prosessiin sisältyvien jännitteiden paikallistamiseksi. Näin saadaan ymmärrys yhdistymiseen liittyvän muutosprosessin luonteesta ja sisällöstä ja sen sisältämistä rationaalisuuden jännitteistä.

Luvussa 7 esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja luvussa 8 tulosten pohjalta tehtävät johtopäätökset sekä suosituksia jatkotutkimuksille.

# 3 TUTKIMUKSEN PÄÄKÄSITTEET JA TEOREETTINEN TAUSTA

## 3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Tutkimuksen perusongelma koskee rationaalis- lineaarisen muutosajattelun mukaisen muutoksen toteuttamisen ja käytännössä tapahtuvan muutoksen jännitteistä suhdetta. Rationaaliseseen ajatteluun perustuvan muutosprosessin oletetaan aiheuttavan erilaisia jännitteitä muutoksen toteuttamisessa. Rationaalis- lineaariset muutosmallit muodostavat tutkimuksen keskeisen pääkäsitteen. Rationaalis- lineaarinen muutosajattelu sisältää rationaalis näkökulman muutoksen toteuttamiseksi. Niiden perusolettamana on, että muutos voidaan suunnitella tarkasti ja sen jälkeen toteuttaa suunnitellun mukaisesti. Mallien mukaiset toteutukset ovat yleisesti ns. suunniteltuja muutoksia, joita organisoidaan tavallisesti projekteiksi tai muuten suunnitelluiksi muutoshankkeiksi. Tämä on yleistä erityisesti julkishallinnossa.

Rationaalis- lineaarinen muutosajattelu on saanut paljon kritiikkiä muutoskirjallisuudessa. Mallien kritiikki sanoo selkeästi, että rationaalis- lineaarinen muutosajattelu ei enää kykene hahmottamaan ja käsittelemään postmodernin ajan muutoksia ja muutosten kohteena olevien ihmisten kokemuksia. Kritiikin kärkenä on, että rationaalis- lineaarinen muutosajattelu ei huomioi ihmistä eikä heidän tunteitaan muutoksessa. Mallien ei myöskään katsota enää ymmärtävän muutosten sisältöä ja luonnetta monimutkaisina, kaoottisina ilmiöinä. Tämä on vahvistanut ja korostanut kaaos- ja kompleksisuusteorian kehittymistä uudeksi muutosten analysointiteoriaksi.

Kun tutkimuksen perusolettamana on rationaalis muutosajattelun rajoittuneisuus, tämä tutkimus nostaa tutkimuksen toiseksi pääkäsitteeksi psykologiseen muutosteoriaan perustuvan inhimillisen, muutoksen jännitteet huomioivan lähestymistavan. Tutkimus tarjoaa uudeksi käsitteeksi ihmislähtöistä rationaalisuutta. Psykologisen muutosteorian sisältö käsittelee muutoksien yhteydessä ihmisten tunteita, vuorovaikutusta, muutosvastarintaa, motivaatiota, sitoutumista ja psykologista sopimusta sekä organisaation kulttuuria.

Tämän tutkimuksen kohteena on käräjäoikeuksien rakennemuutos, jonka yhteydessä käräjäoikeuksia yhdistettiin toisiinsa. Varsinainen tutkittava muutos on kahden

tai useamman käräjäoikeuden yhdistyminen ja sen aiheuttama muutosprosessi. Tutkimusongelman mukaan tämän muutosprosessin kulkua ja sisältöä arvioidaan rationaalis- lineaarista ajatus- ja toteutusmallia vastaan. Tavoitteena on löytää rationaalisen ajattelumallin ja yhdistymisessä tapahtuvan muutoksen väliset jännitteet. Organisaatioiden yhdistyminen muodostaa kolmannen tutkimuksen pääkäsitteistä.

## 3.2 Lineaariset mallit ja rationaalisuus muutosprosessissa

### 3.2.1 Lineaariset mallit ja suunniteltu muutos

Rationaalis- lineaarinen muutosprosessi sisältää rationaalisen, kausaalis- lineaarisen oletaman, että muutos voidaan suunnitella alusta loppuun ja jakaa järkipäisesti eri vaiheisiin, jotka sitten voidaan toteuttaa suunnitellussa peräkkäisessä järjestyksessä. Näin malleja kutsutaan samalla suunnitellun muutoksen malleiksi (esim. Graetz & Smith 2010, 136, Burke 2008, 157 – 159, Weick & Quinn 1999, 372). Ajattelumalli perustuu uskoon ihmisten kyvystä täysin rationaaliseen päätöksentekoon. Mallien tausta-ajattelussa katsotaan, että organisaatio johto kykenee rationaaliseen suunnitteluun ja ohjaamaan henkilöstön läpi suunnitellun muutoksen. Mallit ovat aikansa lapsia ja ne ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä. Esimerkiksi yksinkertainen ajatus vaiheesta toiseen järjestyksessä siirtyvästä muutosprosessista on sellaisenaan liian yksinkertaistava. Muutos ei nykykäsityksen mukaan toteudu toisiaan seuraavina vaiheina, vaan todellisuudessa nämä vaiheet liukuvat päällekkäin. Täydellinen suunnittelu on mahdotonta jne. Mallien kritiikkiä tarkastellaan tarkemmin jäljempänä.

Lineaariset muutosmallit ovat 1900 – luvun alun teolliseen vallankumouksen ja siihen liittyneen rationaalisen ja tehokkuuspainotteisen ajattelun mukaisen maailmankatsomuksen tuotoksia. Tuolloin syntyivät erilaiset organisaatioteoriat ja niiden pohjalle perustuvat johtamis- ja muutosteoriat. Muutosteoriassa näytetään olevan lähes täysin yksimielisiä siitä, että organisaatioteoreettisen muutostutkimuksen lähtökohdat voidaan kohdentaa Kurt Lewinin tutkimuksiin (Lewin 1947, 1951)<sup>7</sup>.

7) Näin Lewinin merkityksestä esim. Burnes 2014, Holbeche 2006, Osborne & Brown, Juuti & Virtanen 2009, Nyholm 2008, Vakkala 2012, Caluve & Vermaak 2003.

Lewiniä voidaan perustellusti pitää nykyaikaisen muutostutkimuksen isänä ja perusteoreetikkona (Weick & Quinn 1999, 363, Graetz & Smith, 2010). Lewinin luoma kolmiportainen malli organisaatiomuutoksen kulusta: sulata, muuta, vakiinnuta (un-freezing, changing, refreezing) oli lähtökohta sittemmin moniportaisemmiksi kehittyneille vaihemalleille<sup>8</sup>.

Rationaalisuudella tarkoitetaan yleisesti järkipäistä lähestymistapaa (ratio, järki) erilaisiin valintoja tai päätöksentekoa edellyttäviin asioihin (Niiniluoto 2001, 41). Rationaalis - lineaarisiksi luokiteltavat muutokset on luettu suunniteltuihin muutoksiin. Suunnitellulla muutoksella on selkeä alku, suunnitellut vaiheet sekä muutoksen suunniteltu loppupiste. Rationaalis- lineaarisissa malleissa muutos on jaettu useisiin toisiinsa loogisesti seuraaviin vaiheisiin. Mallien perusoletus on ollut, että muutos voidaan rationaalisesti toteuttaa vaiheittain etukäteen suunnitellussa järjestyksessä.

Lewinin sosiaalipsykologiset ja ryhmädynaamiset tutkimukset näyttivät suuntaa myöhemmälle tutkimukselle. Sosiaalisen muutosteorian edustajana Lewin näki muutoksen prosessina ja samalla Lewin aloitti tällä kolmiportaisella mallilla suunnitellun muutoksen lähestymistavan<sup>9</sup> (Lewin 1947, 1951).

Uudet mallit olivat Lewinin kolmivaihemallin kehitemiä ja modifikaatioita (Salminen 2000, 65). Se, että Lewiniä on pidetty vaihemallien kantaisänä, on mielenkiintoista vaihemallien rationaalisuusolettaman kannalta. Vaikka Lewin on tunnettu nimenomaan organisaation kehittämisen, (OD) pienryhmätoiminnan ja sosiaalipsykologisen lähestymistavan kehittäjänä (Juuti ja Virtanen 2009, 36, Huuhtanen 1985, 39 - 40), hänen mallinsa vaiheittaisuus ja lineaarisuus ohjaavat sen suunniteltuun muutokseen pyrkiväksi ajattelumalliksi (Burnes 2014, 333 - 337).

8) Yksityiskohtaisemmista vaihemalleista esim. Bulloc & Batten 1985, Nadler 1981, Kanter 1992, Kotter 1995, Nadler & Tushman 1986, Buchanan & Mc Calman 2004.

9) Burnes 2014, 334, 342, Burnes 2004, Nyholm 2008, 57, Virtanen & Stenvall 2010, 209, Vakkala 2012, 84, Salminen 2000, 62, Weick & Quinn 1999, 372).

Teoriakehityksen alkuvaiheessa lineaaristen mallien mallinnukset noudattivat Lewinin kaltaista kolmivaiheista lähestymistapaa (esim. Beer 1980, Kanter 1983, Tichy & Devanna 1986, 1990, Nadler & Tushman 1989). Malleissa haetaan yleisesti muutokselle ensimmäisessä vaiheessa joku syy, kuten tyytymättömyys, heräämisen tarve, irtottautuminen vanhasta perinteestä tai kriisi organisaatiossa. Tältä pohjalta ajateltiin suunniteltavan eri vaiheisiin perustuva muutoksen rationaalinen vaiheittainen läpivienti (Salminen 2000, 46).

Lewin 1947	Sulattaminen	Muuttaminen	Jäädättäminen
Beckhard & Harris 1977	Nykytila	Muutoksen tila	Tuleva tila
Beer 1980	Tyytymättömyys	Prosessi	Uusi malli
Kanter 1983	Ero perinteisestä ja kriiseistä	Strategiset päätökset ja päätekijät	Toiminnan keinot, institutionalisointi
Tichy & Devanna 1986	Näytös 1, Herätys	Näytös 2, Liikkeelle lähtö	Näytös 3, Vahvistus
Nadler & Tushman 1989	Innostaminen	Visiointi	Mahdollistaminen

**Taulukko 1.** Kolmivaihemallien esimerkkejä (Kanter et al. 1992, s 376)

Muutosteoria kehittyi jatkossa kohti kolmivaihemalleja yksityiskohtaisempia malleja selittämään muutoksen toteuttamista<sup>10</sup>. Kaikkien näiden mallien perusolettamuksena oli, että on mahdollista arvioida organisaation ympäristöä ja arvioida sen pohjalta muutostarve ja suunnitella tähän liittyvä muutoshanke (Burke 2002, 153 – 154). Suunnitellun muutoksen lähestymistapojen ydinasiaksi muodostui niissä sisällä oleva usko siihen, että muutoksen jälkeinen toivottu tila voitaisiin määrittää riittävän tarkasti (Osborne & Brown 2005, 25, Weick & Quinn 1999, 372).

Osborne ja Brown (2005) kokoavat suunnitellun muutoksen lähestymistapoja yhteen seuraavasti. Niissä oletetaan, että muutos voidaan suunnitella, vaikka muutostarve nousisi yllättäen organisaation ympäristöstä tai ylemmän organisaatiotason määräyksestä. He katsovat, että nämä hankkeet ovat yleensä ylhäältä – alas suuntautuvia prosesseja, joissa johto toimii eikä työntekijöiden mukana olo ole aktiivista (Osborne & Brown 2005, 38).

Muutoksen toteutus vaiheistuu suunnitellun muutoksen malleissa pääosin muutostarpeen erilaisena analysointina, muutosta koskevan vision luomisena, toteuttamisvaiheiden, kuten vision kommunikointina, yhteisymmärryksen hakemisena, muutostoimintojen organisointina, organisaation ja toimintojen institutionalisointina ja muutoksen jatkon ja vakiinnuttamisen suunnitteluna. Mallien esittäjät katsovat, että muutosprosessin tulee edetä malleissa mainitulla tavalla lineaarisesti siten, että vaiheet seuraavat toisiaan. Esim. Beer et al. (1990) katsovat, että heidän kuusiportainen mallinsa sisältää ”kriittisen polun”, jonka vaiheita on seurattava järjestyksessä, jotta voitaisiin välttää toimenpiteiden tuottamaton väärään / liian aikaiseen aikaan sijoittaminen (Buhanist 2000, 128).

Salminen katsoo organisaatiomuutosten, operationaalisten muutosten ja projektien johtamista tarkasteltuaan, että on rationaalista tarkastella muutoshanketta erilaisista vaiheista koostuvana elinkaarena. Laajaan teoriatarkasteluunsa nojaten hän suosittelee lineaaristen prosessien perusmalliksi Bulloc ja Battenin (1985) pohjalta koottua neljän vaiheen elinkaarimallia. Sen vaiheet ovat muutosperustan luominen ja perussuunnittelu, muutosvaihe ja muutoksen viimeistely (täytäntöönpano) (Salminen 2000, 92). Yhdistymisen aineistoanalyysistä oli mahdollista nostaa esiin samat muutosprosessin vaiheet.

10) Esim. Beckhard 1968, Bulloc & Batten 1985, neljä askelta, Beer et al. 1990, kuusiportainen malli, Kotter 1995, kahdeksanportainen malli, Kanter et al. 1992, kymmenen vaiheen malli (ten commandments). Kanter et al. 1992, 382 - 384, Buhanist 2000, 128 -129, Salminen 2000, 66, Burnes 2014, 386 – 387.

Muutosperusta ja lähtökohdat	Suunnittelu	Muuttaminen	Täytäntöönpano
Muutoksen kuvaus ja tiedottaminen	Organisaatio, visio, tavoitteet	Osallistaminen	Muutokset
Resurssiarvo	Tehtävien jako	Implementointi	Vastuun jako
Motivointi	Aikataulut, tiimit	Koordinointi ja valvonta	Arviointi
Johdon tuki	Viestintä ja koulutus	Koulutus	Päättäminen
		Viestintä	Tulokset, palkitseminen

**Taulukko 2.** Muutosprojektien elinkaarimalli, Salminen 2000, 92. (Vaiheiden nimeäminen tutkijan mukailemana)

### 3.2.2 Lineaaristen mallien rationaalisuusolettama

Sana ”ratio” merkitsee järkeä. Rationaalisuus viittaa siihen, että ihmisellä on kyky toimia järjen mukaisesti, järjestelmällisesti (Niiniluoto 2001, 41). Länsimaisen yhteiskunnan rationaalinen ihmiskäsitys näkee ihmisen rationaalisena olentona, joka kykenee itse aktiivisesti hankkimaan ja arvioimaan tietoa, rakentamaan kriittisen ajattelun pohjalta omaa elämän- ja maailmankatsomustaan sekä toimimaan harkitusti tiedon perusteella (Niiniluoto 2001, 40). Ihminen on jo Aristoteleen määritelmän mukaan ”rationaalinen eläin.” Ihmisen tulisi olla järkevä eli järjen hallitsema olento (Niiniluoto 2001, 43).

Rationaalisuutta on käsitteenä jaoteltu uskomus-, arvo-, ja välinerationaalisuudeksi. Uskomusrationaalisuus kuvaa ihmisen maailmankuvaa, väline- ja arvorationaa-

lisuus ovat toiminnallista rationaalisuutta ja kuvaavat ihmisen toimintaa. Välinerationaalisuuteen kuuluvat välinearvot, jotka kuvaavat päämäärien tavoittelun keinoja ja välitavoitteita (Niiniluoto 2001, 46). Muutosprosessin kannalta on tärkeää huomata, että totuus ja perustelut ovat uskomusten rationaalisuusehtoja. Rationaaliset uskomukset täyttävät tiedolle asetettavat vaatimukset. Tiedon tulee olla perusteltua, avointa ja ymmärrettävää. Tiede on Niiniluodon mukaan uskomusrationaalisuuden paradigmaattinen esimerkki (Niiniluoto 2001, 47 – 48, katso myös Vartola 2006, 236 – 237 Weberin vastaava jaottelu rationaalisuudesta).

Välinerationaalisuus tarkoittaa mahdollisimman tehokkaiden keinojen käyttämistä annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Välinerationaalisuus on lähtökohtaisesti Max Weberin Zweckrationalitet- käsite, jota on kutsuttu myös tavoiterationaalisuudeksi, päämäärarationaalisuudeksi, päämäärä – keino -rationaalisuudeksi sekä instrumentaaliseksi rationaalisuudeksi. Sen erilaisina ilmenemismuotoina Niiniluoto mainitsee tekniset välineet, insinööritaidon, ammattitaidot, tietotaidon, teollisen tutkimuksen, soveltavan tieteen, asiantuntijajärjestelmät, tehokkuuden, taloudellisuuden, panos – tuotossuhteet, suunnittelutalouden, toimintojen rationalisoinnin ja tulostuun. Välinerationaalisuutta edustavia normatiivisia teorioita ovat prakseologia, operaatioanalyysi, tieteellinen liikkeenjohto, päätösteoria ja peliteoria (Niiniluoto 2001, 52 – 53). Vartola määrittää tavoiterationaalisuutta jonkin yksilön (myös institution) kannalta hyödyllisen, edullisen tavoitteen saavuttamispyrkimykseksi (Vartola 2006, 236). Tähän pyrittäisiin rationaalisin välinein ja keinoin.

Niiniluoto näkee ongelmana sen, että välinerationaalisuus on saanut liian hallitsevan aseman länsimaaisessa yhteiskunnassa. Yhteiskunnassa pyritään mittaamaan kaikkien asioiden hyödyllisyyttä, välinearvoa ja teknis- taloudellista tehokkuutta. Tämä uhkaa hänen mukaansa arvorationaalisuuden asemaa ja on jo muuttanut arvorationaalisuudenkin rationaaliseen arvoteoriaan perustuvaksi. Tuolloin myös itseisarvoja, käsityksiä toimintamme perimmäisistä arvoista ja hyvän elämän sisällöstä, perustellaan järkiperaisella tavalla (Niiniluoto 2001, 57, 61). Weberille arvorationaalisuus (Wertrationalitet) merkitsi sitä, että arvopäämääristä pidetään kiinni muiden hyötyjen kustannuksella. Itseisarvot ovat osa ihmisen kunniaa, kutsumusta ja ehdottomia velvoitteita sekä perusoikeuksia (Niiniluoto 2001, 60). Arvorationaalinen toiminta on järkiperaista, mutta ei suuntaudu oman edun tai hyödyn tavoitteluun (Vartola 2006, 236). Muutostilanteet asettavat sekä johdon, että henkilöstön arvot punnittavaksi muutostilanteiden vaatimusten edessä.

Niiniluoto ei kuitenkaan katso ihmisten pystyvän elämässään jatkuvaan rationaalisuuden maksimointiin. Ihminen ei voi koko ajan maksimoida ja optimoida toimintojaan. Elämän realiteetit asettavat ihmiset asemaan, jossa ihminen toimii Herbert



Simonin (1957) *satisficing* – käsitteen mukaisesti tyydyttävien, tarpeeksi hyvien ratkaisujen etsijänä (Niiniluoto 2001, 63). Simon toi päätöksentekoteoriaan käsitteen rajoitettu rationaalisuus (Simon 1957, 1979, Harisalo 2010, 156, Vartola 2006, 138, Paronen 2015, 22).

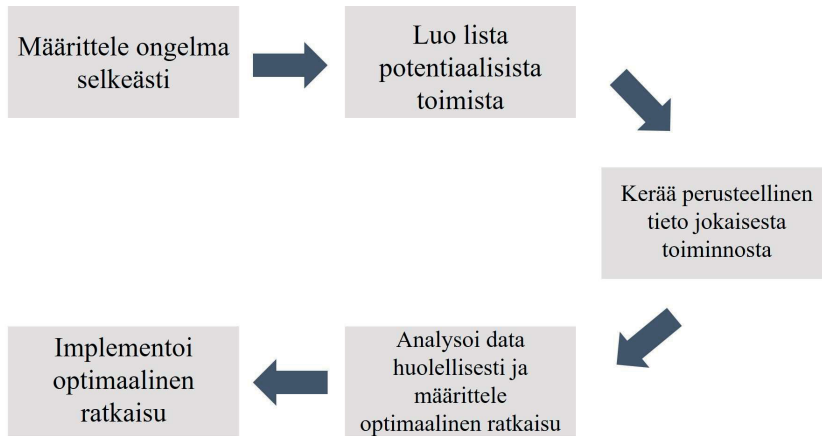
Päätöksentekoteoria näki hallinnon ja organisaatioiden toiminnan päätöksentekona. Organisaation toiminnan katsottiin olevan perusluonteeltaan päätöksentekoa ja sen saavutukset olivat päätöksenteon seurauksia (Vartola 2006, 137 – 138, Harisalo 2010, 145). Klassinen päätöksentekoteoria perustui täydellisen rationaalisuuden olettamukselle. Päätöksenteko on täysin rationaalista, kun päättäjä on perillä kaikista tavoitteista painokertoimiseen, päättäjä on perillä kaikista arvoista painokertoimiseen, päättäjä on perillä kaikista keinoista, päättäjä on perillä keinojen hyödyistä ja kustannuksista, päättäjä pystyy valitsemaan käytössään olevan tiedon avulla parhaan mahdollisen, rationaalisen vaihtoehdon (Dror 1968, 132 – 133 / Harisalo 2010, 147, Burnes 2014, 438).

Rationaalisuus on perinteisesti ollut enemmän taloustieteen termi. Ihminen on nähty taloudellisena olentona (”economic man”), joka pyrkii maksimoimaan hyötynsä rationaalisesti. Taloustiede on kehittänyt erilaisia valintateorioita, kuten sosiaalisen ja rationaalisen valinnan teorial. Rationaalisen valinnan teoria lähtee perusoletuksesta, että kaikki toimijat ovat rationaalisia. Rationaalisen valinnan käsitteen alle sijoittuu erilaisia rationaalisen valinnan malleja, kuten julkisen valinnan teoria. Julkisen valinnan teoria tutkii sitä, miten kollektiiviset päätökset syntyvät ja miten yksilöiden motiivit vaikuttavat kollektiivisiin päätöksiin. Paronen yhdistää rationaalisen valinnan teoriaa hallinnon tutkimukseen, todeten Simonin tuoneen taloustieteen rationaalisen toimijan rinnalle rajoitetun rationaalisuuden toimijan käsitteen (Paronen 2015, 22, 24).

Suunnitellun prosessin olemus ohjaa arvioimaan muutosprosessin rationaalista toteuttamisajatusta täydellisen rationaalisuuden ja välinerationaalisuuden näkökulmasta. Samalla se heijastaa perinteistä hierarkista organisaatioajattelua. Ajattelu etenee seuraavasti. Lineaarinen muutosprosessi on ennalta suunniteltu vaiheittainen prosessi. Prosessisuunnitelma on yleensä syntynyt (ylimmän) johdon laatimana. Suunnitelmalla on alku ja loppu, joiden välille sijoittuvat prosessin suunnitellut vaiheet. Suunnittelu perustuu muutosprosessille asetettuihin tavoitteisiin. Lineaarinen malli etenee loogisena ja vaiheittaisena prosessina. Muutosprosessi etenee sen tarpeista tai toiveista lähtevinä manageriaalisina toimintoina, joissa jokainen vaihe edistää seuraavaa vaihetta prosessissa (Price 2009, 17). Hänen mukaansa mallit implikoiivat, että organisaatioiden ongelmat voidaan määrittää tarkasti, niille voidaan luoda

potentiaaliset ratkaisut, niitä voidaan objektiivisesti arvioida ja niille voidaan kehittää tarkka ja kiistämätön toteutussuunnitelma.

Nämä muutosmallit perustuvat rationaalisen päätöksenteon malleihin. Price kuvaa rationaalisen päätöksenteon mallia seuraavasti:



**Kuvio 2.** Rationaalisen päätöksenteon malli, Price 2009, 17

Paton ja McCalman esittävät vastaavasti, että vaikka muutosprossissa olisi kuvattuna useampia vaiheita, niistä löytyy aina sama kolmijako, tilanteen analyysi ja diagnoosi, muutostoimenpiteiden arviointi ja implementoinnin toteuttaminen (Paton & McCalman 2004, 81- 83). Dror on puolestaan kuvannut rationaalista suunnittelua seuraavasti: rationaalinen suunnittelu on johdonmukainen ja kokonaisvaltaisesti hallittu, tietoon perustuva prosessi, jossa on selkeä alku ja loppu (Dror 1968, 132 - 133, Harisalo 2010, 147).

Yhteenvedona rationaalis- lineaariset vaihemallit edustavat suunnittelu- ja tavoite-rationaalista lähestymistapaa, joka perusajatus on muutoksen vision ja tavoitteiden ja toisiaan seuraaviksi suunniteltujen toimenpiteiden pohjalta tapahtuva muutosprosessin toisiaan seuraavien vaiheiden läpivieminen.

Jos edellä olevasta poimitaan muutosprosessin rationaalisuuteen liittyviä ominaisuuksia, rationaalisuus on luonnehdittavissa seuraavasti. Muutosprosessi on rationaalinen, kun se on: suunniteltavissa oleva, tavoitteellinen, vaiheittaiset keinot omaava, lineaarinen, vaiheittaisesti suunnitelman pohjalta etenevä, johdonmukainen, johdetavissa oleva, johtokeskeinen, ylhäältä alas suuntautuva, ihmisen unohtava, ihmistä objektina käsittelevä, mekaanista ajattelua edustava (konemalli). Nämä ovat niitä

muutosprosessin ominaisuuksia, joita vasten yhdistymiseen liittyvän muutosprosessin sisältöä tullaan analyysissä tarkastelemaan. Kun muutoshankkeen todellinen sisältö ja eteneminen ajautuvat ristiriitaan näiden piirteiden kanssa, (tai ainakin määröosan niistä kanssa), on oletettavissa, että muutosprosessiin syntyy rationaalisuuden jännitteitä.

Rationaalis- lineaariset muutosmallit ovat saaneet vuosien kuluessa osakseen paljon kritiikkiä. Rationaalis- lineaaristen muutosmallien perusolettaman sisältämät ajatukset muutoksen suunniteltavuudesta, ennakoimisesta ja vaiheittaisesta toteuttamismahdollisuudesta on asetettu kritiikin alle. Kritiikki on kohdentunut juuri edellä lueteltuihin rationaalisuuden piirteisiin. Lineaaristen muutosprosessien kritiikki kohdentuu pääasiassa juuri niiden rationaaliseen, kausaaliseen lineaariseen olettamaan, että muutos voidaan suunnitella alusta loppuun ja jakaa järkipärisesti eri vaiheisiin, jotka voidaan toteuttaa suunnittelussa peräkkäisessä järjestyksessä.

Yksinkertainen ajatus vaiheesta toiseen järjestyksessä siirtyvästä muutosprosessista on sellaisenaan liian yksinkertaistava. Kuten edellä on todettu, muutos ei nykykäsityksen mukaan toteudu toisiaan seuraavina vaiheina, vaan todellisuudessa nämä vaiheet liukuvat päällekkäin. Rationalismin universaalinen yhden totuuden ajattelumalli ei myöskään tunnusta ihmisten kyvyttömyyttä täysin rationaaliseen päätöksentekoon (Jalonen 2007, 139). Mallien tausta-ajattelussa katsotaan, että organisaatio johto kykenee rationaaliseen suunnitteluun ja ohjaamaan henkilöstön läpi suunnitellun muutoksen.

Kritiikissä on esitetty, että rationaalis- lineaarinen ajattelutapa on kyvytön toteuttamaan nykyisiä muutosprosesseja<sup>11</sup>. Tämä tutkimus asemoituu omalta osaltaan etsimään näitä muutosten rationaalisen implementoinnin rajoitteita, jännitteitä, joita perinteisen rationaalis- lineaarisen muutosten toteuttamistavan voi olettaa kohtavan todellisissa organisaatioelämässä liittyvissä muutostilanteissa.

Jännitteellä on tässä tarkoitettu aineistosta esille tulevia muutoksen etenemistä haittaavia (hidastavia, keskustelua edellyttäviä) ilmiöitä, jotka johtuvat siitä, että rationaalinen ajattelutapa ei ota huomioon ihmisten tunteita, tarpeita, odotuksia ja kyvyttömyyttä rationaaliseen päätöksentekoon.

11) Burnes 2014, Vartiainen et al. 2013, 14, 19, Graetz & Smith 2010, 135, Burke 2002, 2008, Hobeche 2006, Yukl 2003, Weick 1999, Weick & Quinn 1999, Stenvall & Virtanen 2007, 2014, Vakkala 2012, Nyholm 2008, Haveri & Majoinen 2000 ym. Kyseenalaistusta on tapahtunut jo kompleksisuusteorian pioneerikehittäjän H. Rittelien (Rittel & Webber (1973) pirulliset ongelmat määrittäneessä teoksessa ”Dilemmas in General Theory of Planning” (Vartiainen et al. 2013, 19).

Rationaalinen ajattelu ei myöskään kykene ottamaan huomioon muutoksen jännitteitä aiheuttavaa yllätyksellisyyttä. Rationaalisten mallien ominaisuuksia voi koota seuraavasti.

Ominaisuuksia	Kritiikkiä
Suunniteltavissa oleva	Nykymuutosta ei voi suunnitella tarkoin
Tavoitteellinen	Prosessille ei voi asettaa tarkkoja tavoitteita
Johdonmukainen	Muutos ei etene suoraviivaisesti
Vaiheittaiset keinot omaava	Täydellinen suunnittelu on mahdotto- muus
Lineaarinen, vaiheittaisesti etenevä	Muutos ei etene lineaarisesti vaiheittain
Johtokeskeinen, johdettavissa oleva	Johtokeskeisyys ei osallista eikä sitouta
Ylhäältä alas suuntautuva	Estää tiedonkulun, osallistumisen, vaikuttamisen
Ihmisen unohtava, ihmistä objektina käsittävä	Estää sitoutumista ja innostusta, luo vastarintaa
Mekaanista ajattelua edustava	Unohtaa inhimillisen näkökulman

**Taulukko 3.** Rationaalisten mallien ominaisuuksia ja kritiikkiä

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on epäily rationaalis- lineaaristen mallien soveltuvuudesta nykymuutosten analyysiin ja toteuttamiseen. Niitä on käytetty ja käytetään edelleen vallitsevasti muutosten toteuttamisen malleina. Muutosteoria ja käsitteet muutosten luonteesta ovat kehittyneet ja muuttuneet paljon lineaaristen mallien aikakaudesta. Tätä kehityskulkua voi kuvata seuraavasti<sup>12</sup>.

12) Muutosteoria kehittyi lineaaristen mallien jälkeen kohti tilannetietoisia ja emergenttiä, jatkuvaa muutosta kohtaavia kontingenssimalleja, sitten kohti prosessuaalista muutosten sisältöä etsivää tutkimustapaa sekä kohti muutoksen muuttuneen luonteen olemusta kuvaavia kaaos- ja kompleksisuusteoriaa. Kontingenssiteoriasta mm. Holbeche 2006, 162, Dawson 1994, 20, Dunby & Stace 1993, Miller & Friesen 1984, Harris 1985, Schein 1995, Peters 1988. Tilannetta kuvattiin sanonnalla ”It all depends” (Paton & McCalman 2004, 3). Kontingenssiteorian muita pioneerikehittäjiä olivat mm. Burns & Stalker 1961, Thompson 1967, Lawrence & Lorsch 1967, Woodward 1965 ja heidän seuraajansa, Dunby & Stace 1988, Donaldson 1985, Hoskins & Anderson 1992. Kaaosteoriasta ks. Morgan 2006, 255 – 258, kompleksisuusteoriasta (ajattelusta ja pirullisista ongelmista) esim. Vartiainen et al. 2013, 14 – 15, 19 – 26, Head & Alford 2013, Waddock et al. 2015, Laitinen & Stenvall / Perttula & Syväjärvi 2012, 91–121, Resnikow et al. 2008, 1382 – 1389, Carnall 2007, 84, Grobman 2006, 350 – 382, Sydänmaanlakka 2015, 32, Virtanen & Stenvall 2014, 19, Styhre 2002.

### 3.3 Psykologinen muutosteoria muutoksen jännitteiden pelkistäjänä

#### 3.3.1 Psykologisen tarkastelun tarve ja pääsisältö

Psykologinen johtamisteoria on tässä tutkimuksessa nähty vastapainona lineaaristen mallien rationaalisuusolettamalle. Lähtökohtaisena väittämänä on ollut, että lineaarinen rationaalisperusteinen ajattelu törmää muutoksen toteutusvaiheessa muutoksen rationaalisuuden toteuttamisen mahdottomuuteen tai rajallisuuteen aiheuttaen muutosprosessiin jännitteitä. Näiden jännitteiden kohtaaminen ja käsittely edellyttää monitieteellistä, erityisesti psykologisen muutos- ja johtamisteorian sisällöllistä ymmärtämistä ja kykyä toimia muutostilanteissa sen edellyttämällä tavalla (Esim. Syväjärvi & Vakkala / Perttula & Syväjärvi 2012, 195, 203). Psykologisen muutosteorian sisällöllisiä elementtejä on tässä tarkasteltu erityisesti organisaatioiden yhdistymisprosessin näkökulmasta.

Rationaalisuuteen liittyvän järkiperäisyyden lisäksi ihmisellä on myös muita taitoja ja kykyjä. Perinteinen psykologia jakaa ihmisen toiminnat järkeen, tunteeseen ja tahtoon. Tunteiden piiriin kuuluvat tuntemukset ja tunnelmat, kuten ilo, inho, kipu sekä mielenliikutukset, kuten viha ja rakkaus. Tahto on puolestaan se voima, jolla ihminen suuntaa toimintaansa kohti tarkoitettua tulosta. Tähän liittyy motivaation käsite. Ihimellisessä todellisuudessa järki, tunne ja tahto liittyvät toisiinsa. Tunteilla on merkitystä siinä, että ne voivat välittää tietoa siitä, mikä on hyvää tai pahaa ihmisen elämän säilymisen kannalta. Tunteisiin liittyy myös säännöllisesti uskomuksia. Siinä, missä tahdon ja tunteen suositukset ovat ristiriidassa järjen kanssa, ihminen on irrationalaalinen ajattelussaan ja toiminnassaan (Niiniluoto 2001, 44).

Monet tutkijat katsovat, että muutos tapahtuu ihmisessä (esim. Holbeche 2006, Burke 2008, Ylikoski 2009, Heikkilä 1998, Juuti & Virtanen 2009, Nyholm 2008, Kotter 1996, 2002, Kanter et al. 1992, Lewin 1951). Kanter et al. puhuvat kahdenlaisesta muutoksesta, muutoksesta ihmisen mielessä (internal change: the minds of the organisational actors) ja toiminnan muutoksesta (external change), missä on kyse operaatioista, malleista, rutiineista ja työkäytännöistä (Kanter et al. 1992, 223). Muutoksen toteuttamisessa on huomioitava nämä molemmat puolet (Nyholm 2008, 61, Juuti & Virtanen 2009, 22 - 25, Ylikoski 2009, 16 - 19).

Muutosprosessia on kuvattu vastaavasti jakamalla se teknis- rationaaliseen sekä humanistis- prosessuaaliseen näkökulmaan. Teknis- rationaalinen lähestymistapa koskee teknisiä, teknologisia tai organisaation rakenteellisten tekijöiden muuttamista.

Humanistis- prosessuaalinen lähestymistapa keskittyy ihmisiin ja organisaation prosesseihin. Muutoksen vaikutukset saattavat lähestymistavasta riippuen olla eri yksilöille erilaisia muutosta toteuttaessa. Erityisesti organisaation syvärakenteisiin vaikuttavat transformationaaliset (radikaalit) muutokset, kuten yhdistyminen, edellyttävät muutosproessin molempien puolien ymmärtämistä ja humanistis- prosessuaalisen puolen painottamista (Burke 2002, 121 – 123, Osborne & Brown 2005, 221, Nyholm 2008, 60 – 61). Haveri ja Majoinen kutsuvat näitä muutosnäkökulmia rationaaliseksi ja irratiionaaliseksi. Rationaalinen näkökulma edustaa tavoitetietoista ja strategista lähestymistapaa. Irratiionaalinen puoli syntyy erilaisista ryhmdynaamisista ilmiöistä, kuten ihmisistä ja heidän tuntemuksistaan (Nyholm 2008, 61, Haveri & Majoinen 2000, 24, Burke 2002, 121 – 123, Vartola 2006, 238).

Myös Holbechen mukaan muutos on yhtä paljon inhimillinen ja symbolinen kuin analyttinen ja rationaalinen prosessi. Hän katsoo, että johto on avainasemassa muutoksen toteuttamisessa. Johdon on kuitenkin oltava tietoinen siitä, että muutoksen vaikutuksia ei voi täysin ennustaa, koska tarkoituksettomat seuraukset ovat muutoksen keskeisiä luonteenpiirteitä. Haasteeksi muodostuu johtaa muutoksen implisiittisiä ristiriitaisuuksia siten, että muutoksen suunta on selvillä ja samalla toteutus kulkee siten, että ihmisten halukkuus toimia muutoksen eteen säilyy (Holbeche 2006, 174). Tämä edellyttää psykologisen johtamisteorian ymmärtämistä muutosten toteuttamisessa. Siksi se nousee yhdeksi tutkimuksen pääkäsitteistä. Samalla tässä lähestytään ihmisten tunteiden ja odotusten aiheuttamien jännitteiden ennakoimista.

Muutoskirjallisuudessa onkin noussut kiinnostus organisaatiopsykologiaan ja johtamispsykologiaan ihmisen ja organisaation käyttäytymisen ymmärtämiseksi yhteisessä kontekstissaan (Vakkala 2012, 78, Laitinen & Stenvall / Perttula & Syväjärvi 2012, 117, 195). Johtamisen psykologian keskeinen sisältö on heidän mukaansa ihmisten vuorovaikutuksen ja yksilöiden ymmärtäminen. Juuti määrittää vastaavasti organisaatiopsykologian tavoitteeksi ”ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten työhön suhtautumista ja parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää sen toimivuutta” (Juuti 2006, 13, Vakkala 2012, 80). Kiinnostuksen kohteeksi nousevat ihmiset organisaatiotodellisuudessa (Vakkala 2012, 80). Muutostutkimukseen on liitetty nykyään myös sosiaalisen ja organisatorisen hyvinvoinnin teemoja ja tavoitteita (esim. Stephan et al. 2016).

Tämän tutkimuksen näkökulmana ovat yhdistymismuutoksen kokeneiden ihmisten kokemukset. Tavoitteena on saada tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä muutosprosessissa tapahtuu ja millaisia asioita muutosilmiö sisältää. Muutoskirjallisuudessa on todettu, että muutos on irratiionaalinen tilanne, missä ihmiset kokevat erilaisia tun-

teita, missä he vastustavat tai puoltavat muutosta, sitoutuvat tai eivät sitoudu muutokseen ja motivoituvat eri tavoin auttamaan muutoksen läpiviemistä. Ihmisen ja organisaation psykologinen sopimus on koetuksella muutostilanteessa. Kaikkiin näihin asioihin voidaan vaikuttaa muutosprosessin organisoinnissa ja läpiviennissä. Näiden ilmiöiden selittäminen, ymmärtäminen ja tulkinta edellyttävät rationaalis- lineaarisen muutosajattelun rinnalle ihmistä ja ihmisten toimintaa työyhteisöissä ymmärtävää tietoa. Esim. yhdistymisissä voidaan suunnitella aikatauluja sekä konkreettisten asioiden, kuten rakennusten, tilojen, prosessien, muuttojen, tietohallinnon ym. rakentumista ja valmistumista, mutta muutoksessa tapahtuva ihmisten ja heidän reaktioidensa kohtaaminen edellyttää psykologista, ihmistä ymmärtävää tietoa ja kykyä asennoitua muutoksessa esiin tuleviin ilmiöihin. Tämä asettaa haasteita erityisesti ihmisten johtamiselle. Psykologinen johtamisorientaatio pyrkii yhdistämään johtamisen ja psykologian tietoperustaa ihmisen ja ihmisten johtamisen ymmärtämistä. Psykologisen johtamisorientaation keskeinen ilmentymä on ihmisläheinen johtajuus (Syväjärvi & Vakkala / Perttula & Syväjärvi 2012, 195).

Keskeisiksi muutosjohtamisen / henkilöstö- / ihmisjohtamisen kohteiksi muodostuvat ihmisen ymmärtäminen muutoksessa, ihmisten osallistuminen muutokseen, sitoutuminen ja psykologisen sopimuksen uusiutuminen ja motivaatio (esim. Perttula & Syväjärvi 2012 / Syväjärvi & Vakkala 2012, 200, 204, Vakkala 2012, 204). Viime vuosina on puhuttu paljon myös työhyvinvoinnin merkityksestä. Siitä huolehtiminen korostuu muutostilanteissa. Organisaatioiden yhdistymiset vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja johtamiskulttuuriin. Ne ovat keskeisiä psykologisen ymmärryksen tarpeen kohteita, kuten muutosjohtaminen kokonaisuudessaan. Muutostilanne korostaa erityisesti ihmisten johtamisen ja pehmeämmän henkilöstöjohtamisen merkitystä, mukaan lukien ihmisten sitoutuneisuus, motivaatio ja osallistuminen sekä yhteisöllisyys (Vakkala 2012, 72, 74, 75, 78, Syväjärvi & Vakkala / Perttula & Syväjärvi 2012, 200, Laitinen & Stenvall / Perttula & Syväjärvi 2012, 104, Laitinen 2009, 64 – 73, Syväjärvi et al. 2007)<sup>13</sup>. Muutosjohtamisen psykologisia ulottuvuuksia tarkastellaan tässä kapeammassa, vain muutosjohtamiseen ja yhdistymismuutoksen toteuttamiseen liittyvässä näkökulmassa unohtamatta kuitenkin, että laajempi henkilöstövoimavarojen johtaminen on muutosten kokonaishallinnan kannalta myös tärkeää (Vakkala 2012, 67).

13) Psykologisen lähestymisen näkökulmia ovat tutkineen myös mm. Hodges 2016, Salerno & Block 2008, Simone et al. 2016, Rognest et al. 2016, Van den Heuvel et al. 2017.



Vakkala siteeraa Juutia todeten, että arjen johtamispuheessa henkilöstöjohtamisella ja henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan yhtäläisesti ihmisten johtamiseen liittyvää suunnittelua, toimintaa ja arviointia (Vakkala 2012, 65 - 70, Juuti 2006). Tälle tasolle ulottuvat toiminnot, kuten henkilöstövoimavarojen säätely, palkkaukset, koulutus ym. jäivät tässä hankkeessa ja tutkimuksessa samoin kuin käytännössä, ministeriön vastuulle. Tässä tutkimuksessa muutoksen tarkastelun painopiste keskittyy käräjäoikeustasolle yhdistyvien tuomioistuinten esille nostamaan muutosprosessiin ja sen toteutumiseen ihmisten kokemusten pohjalta.

Muutosteorian psykologista näkökulmaa voi koota seuraavasti.

<b>Teemoja</b>	<b>Sisältöjä</b>
Ihminen muutoksessa	Tunteet: pelot, epävarmuus, ärtymys, paineet, odotukset, arvot, irrationaalisuus ym.
Johtaminen	Ihmislähtöinen johtaminen, transformationaalinen johtaminen, johtamistyyli
Osallistuminen	Ihmisten mukana olo, vaikuttaminen
Sitoutuminen	Samaistuminen uuteen, ero vanhaan, toiminta uuden eteen, motivaatio
Psykologinen sopimus	Sitoutuminen, mukana olo, motivaatio
Motivaatio	Tahto toimia uuden eteen, innostus
Luottamus	Johtaminen, sitoutuminen, yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys	Me -henki, yhteinen ymmärrys ja tahto
Organisaatioilmasto	Yhteisöllisyyden mittari
Organisaatiokulttuuri	Arvot, uskomukset, yhteisöllisyys, johtamiskulttuuri
Työhyvinvointi	Ihmisten voimavarat ja jaksaminen

**Taulukko 4.** Muutosteorian psykologisia teemoja ja sisältöjä muutosprosessin näkökulmasta.

### 3.4 Fuusiot: organisaatioiden yhdistyminen muutosprosessina

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa ovat yhdistyvät käräjäoikeudet. Tutkimus kohdentuu yhdistymisten mukanaan tuomaan muutosprosessiin. Organisaatioiden yhdistymisissä on henkilöstön aseman ja johtamisen kannalta samoja tekijöitä kuin muutoksissa ja uudistuksissa yleensä. Yhdistymiset on tulkittu muutoskirjallisuudessa radikaalien muutosten luokkaan (esim. Holbeche 2006, 166, 342 – 354). Organisaatioiden yhdistyminen (fuusio) on määritelty kahden tai useamman aikaisemmin erillisen ja itsenäisen organisaation yhdistymiseksi tai asteittaiseksi sulautumiseksi (Heikkilä 1998 / Buono & Bowditch 1989, 12, Vaara 1995, 22, Taskinen 2005, 45 - 47). Fuusioita on kirjallisuudessa tutkittu yleisesti yhdistymisten ja yritysostojen nimikkeellä. Tässä tapauksessa rajaudutaan julkisessa hallinnossa tapahtuviin organisaatioiden, käräjäoikeuksien yhdistymisiin. Fuusio voi olla vapaaehtoinen tai ylempää määrätty, kuten tässä tapauksessa käräjäoikeuksien yhdistyminen osana valtioneuvoston päättämää rakenneuudistusta.

Käräjäoikeuksien yhdistyminen tarkoittaa siis yksinkertaisimmin sitä, että kahdesta tai useammasta käräjäoikeudesta muodostuu yksi uusi tuomioistuin. Yhdestä tai useammasta organisaatiosta muodostuu uusi organisaatio muutoksen toimijoiden suunnitteleman ja toteuttaman muutosprosessin kautta. Muutos vaikuttaa muutoksen kohteina oleviin ihmisiin ja sisältää uuden organisaation toimintojen järjestämisen. Yhdistymiselle on asetettu erilaisia tavoitteita ja päämääriä, jotka perustuvat kyseisen organisaation tilanteeseen sen toiminnassa tai ympäristössä.

Käräjäoikeuksien yhdistymistä voidaan pitää horisontaalisena fuusiona (Heikkilä 1998, 12 / Tienari 1996), jolle on annettu tietyt poliittisen päätöksentekijän asettamat tavoitteet (myös Osborne – Brown 2005, 234). Näin nämä fuusiot tapahtuvat kohteensa ulkopuolisten päätösten pohjalta. Muutosten kohteena olevat organisaatiot ja ihmiset joutuvat tahtomattaan niiden kohteeksi (vaikka päätöksiä olisi edeltänyt laajakin valmistelu ja lausuntokierrokset).

Fuusioita on tutkittu monista näkökulmista, kuten niiden syistä ja seurauksista, niiden hyödyistä ja kannattavuudesta, myöhemmin myös johtamisen ja ihmisten kokemusten näkökulmista (Taskinen 2005, 37). Fuusiolla on taloudellisia, organisatorisia, toiminnallisia sekä yksilötason vaikutuksia. Fuusio aikaansaa organisaatioon rakenteellisia, kulttuurisia, rooli- ja työympäristömuutoksia (Heikkilä 1998, 12, Taskinen 2005, 49 -50). Organisaatioiden yhdistyminen on radikaali muutos, jossa eri organisaatioiden kulttuurien, rakenteiden ja identiteettien yhdistäminen on vaikea muutostehtävä (esim. Clark et al. 2010, Bernardis & Giustiniano 2015, Bansal 2017).

Yhdistymisissä, kuten muutoshankkeissa yleensä, on todettu esiintyvän paljon odottamattomia käännteitä ja tapahtumia. Toimintojen yhteensovittaminen ja uuden rakenteen luominen ovat vaativia johtamistehtäviä (Holbeche 2006, 343). Holbeche toteaa, että yhdistyminen edellyttää ehdottomasti johtamista. Yhdistymiselle on luotava visio ja siihen liittyvät tavoitteet. Vision on hänen mukaansa sisällettävä yhdistymisen arvot ja uuden identiteetin arvoa tuottavat tekijät. Huomattavaa on, että Holbeche mukaan vision rakentamisen tulee liittyä jo muutoksen toteutussuunnitelmaan (Holbeche 2006, 293 - 294, 298 - 299). Yhdistymisprosessi tulee suunnitella etukäteen ja siinä on pyrittävä siihen, että uusi organisaatio on tuottavampi ja toimivampi kuin yhdistyvät organisaatiot ovat olleet. Kuitenkin hän surullisesti toteaa, että usein yhdistymiset ovat tapahtuneet kaavalla  $1+1 = 1$ . Hän varoittaa ”omaan maaliin ampumisesta”, missä uusi organisaatio ei täytäkään sille asetettuja toiveita ja tavoitteita (Holbeche 2006, 349). Holbechen edellä oleva määritelmä kuvaa hyvin yhdistymishankkeen rationaalis- lineaarista ajattelumallia, missä muutoshanke suunnitellaan ja pyritään sen jälkeen toteuttamaan suunnitellun mukaisesti. Näin on tehty myös oikeushallinnon eri rakennemuutoksissa. Yhdistymishankkeissa on myös huomattava, että uutta yhdistynyttä organisaatiota rakennettaessa on edelleen turvattava yhdistyvien organisaatioiden normaali toiminta yhdistymishetkeen saakka.

Monien tutkimusten mukaan fuusioiden vaikutukset ovat organisaatiotasolla olleet pääosin negatiivisia. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden suoritustaso laski, organisaation tuottavuus laski, poissaolot lisääntyivät, vaihtuvuus lisääntyi, työtyytyväisyys väheni ja sitoutuminen laski (Heikkilä 1998, 12 viittauksia moniin tutkijoihin).

Heikkilä toteaa myös, että fuusiolla on paljon vaikutuksia sen kohteeksi joutuville ihmisille. Fuusio on tunnereaktioita herättävä ja stressaava tapahtuma, mikä aiheuttaa paljon ahdistusta ja epävarmuutta organisaation jäsenille ja uhkaa yksilöiden turvallisuutta työn menettämisen pelon johdosta (Heikkilä 1998, 12 - 14). Hänen mukaansa fuusio aiheuttaa suuria muutoksia myös työn sisältöön ja vaatimuksiin, työn organisointiin, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin sekä organisatorisiin tekijöihin (Heikkilä 1998 12 - 13). Erkki Vaara on tutkinut suomalais-ruotsalaisten yritysten fuusioita ja yhteenliittymiä. Myös Vaara toteaa, että fuusioiden onnistuminen on ollut vaihtelevaa. Tärkeimpänä tekijänä fuusion onnistumisessa Vaara pitää fuusion johtamista (Vaara 1993, 20 - 21). Taitava johto edesauttoi ratkaisevasti fuusion onnistumista. Yhdistymisessä syntyy isompi organisaatio, missä rakenteet ja kulttuurit yhdistyvät.

Organisaatioiden yhdistyminen on yleensä omaksi hankkeekseen suunniteltu suunnitelmallinen prosessi. Yhdistymismuutosten toteuttamismallit ovat perustuneet pääosin rationaalisen ja suunnitellun muutoksen perustalle. Holbeche toteaa, että on olemassa evidenssiä siitä, että asteittaisissa muutoksissa, kuten hitaissa yhdistymisissä, suunnitellun muutoksen strategia toimii siihen saakka, kun käsitellään organisaation järjestelmiä. Se voi epäonnistua integroitaessa organisaatioiden kulttuureja (Holbeche 2006, 157, 178, 195). Tämä on merkittävä huomio arvioitaessa rationaalisen muutoksen mahdollisia jännitteitä. Ihmisten käyttäytymisen muutos, yhteisöllisyyden kehittyminen ja kulttuurien muuttuminen on pitkäjänteinen prosessi, jolloin muutosta on vakiinnutettava pitkäjänteisesti ja yli suunnitellun voimaantulopäivän.

Yhdistymisten ehkä vaikeimpana ominaisuutena on kirjallisuudessa katsottu olevan yhdistyvien organisaatioiden kulttuurien yhdistäminen. Kulttuurit edustavat organisaatioiden syvärakenteita ja niiden muotoutuminen yhtenäiseksi työyhteisöjen ja ihmisten vuorovaikutuksen kautta on osaamista ja aikaa vaativa johtamis- ja kehitysprosessi. Yhdistämisen johtamisessa olisi osattava yhdistää kaksi organisaatiota ja niiden toimintakulttuuria siten, että kumpikaan fuusioitava organisaatio ei olisi hallitsevassa asemassa (Bansal 2017, Clark et al. 2010, Taskinen 2005, 76, Vaara 1993, 23, Buono & Bowditch 1989, 143 – 147, Kanter et al. 1992). Usein kuitenkin käy, että toinen osapuoli, yleensä pienempi organisaatio, saattaa tuntea itsensä alempiarvoiseksi ja asemansa uhatuksi. Tätä saattaa tukea jo käytettävä kielenkäyttö, jossa joku organisaatio liitetään toiseen (Cartwright & Cooper 1994, 54). Kulttuurien vakiintuminen on kuitenkin organisaatioiden yhdistymisen keskeinen päämäärä.

Myös Heikkilä korostaa kulttuurien ymmärtämisen merkitystä organisaatioiden yhdistymisessä. Hän katsoo, että kulttuurien yhdistäminen on yksi vaikeimmista fuusion tehtävistä. Kulttuuri käsittää yhdistettävien organisaatioiden uskomukset ja arvot, joiden kriittinen tarkastelu ja ymmärtäminen on välttämätöntä (Heikkilä 1998, 15 – 16, tästä myös Schein 1985, Pitkänen 2006). Myös meidän omat kokemuksemme tuomioistuinlaitoksen aiemmista reformeista viittaavat siihen, että yhtenäisen kulttuurin aikaansaaminen on pitkäjänteinen ja vaikea tehtävä yhdistymisessä. Eri toimintapohjalta yhdistetyissä tuomioistuimissa saattoi elää aiempaa ”alakulttuuria” hyvinkin pitkään. Heikkilä toteaa, että fuusiossa kahdelta aikaisemmin itsenäiseltä organisaatiolta vaaditaan paljon sopeutumista muutoksiin ja erilaisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Vie aikaa, ennen kuin organisaatiot alkavat ymmärtää toisiaan (Vaara 1993, 23, Holbeche 2006, 195, Kotter 1996). Mitä enemmän yhdistyvien organisaatioiden kulttuurit muistuttavat toisiaan, sitä todennäköisempää yhdistymisen onnistuminen on (Heikkilä 1998, 15, Taskinen 2005, 50 – 51, Vaara 1993, 26 - 27). Jos uudet arvot ja toimintamallit muistuttavat aiempia, sitä todennäköisempää yhteisen ajattelun ja toiminnan perusteiden omaksuminen on (tästä Buono & Bowditch 1989 / Heikkilä 1998, 15). Tämä kaikki koskee myös uuden organisaatioidentiteetin synnyttämistä yhdistymisvaiheessa (De Bernardis & Giustiniano 2015, Bansal 2017, Clark et al. 2010). Yhdistymistä suunniteltaessa on pyrittävä keräämään yhdistyvistä organisaatioista parhaat ominaisuudet, arvot ja käytännöt, joiden varaan uusi organisaatio voidaan rakentaa (Holbeche 2006, 353).

Pitkänen toteaa, että organisaatioita yhdistettäessä arvojen muuttaminen on pitkäjänteinen prosessi, koska siinä voi olla kyse jopa vuosikymmenten aikana omaksettujen uskomusten muuttamisesta. Kulttuurien kohdatessa syntyy Pitkäsen mukaan aina prosessi, jossa organisaatio (tai toinen niistä) vastustaa muutosta. Kahden organisaation yhdistyessä ja niiden kulttuurien kohdatessa lopputuloksena voi olla kolme vaihtoehtoista mallia: kulttuurit pysyvät erillisinä, toinen niistä hallitsee, tai ne sekoittuvat. Yleensä sekoittuminen, parhaiden piirteiden ottaminen molemmista organisaatiokulttuurista, olisi toivottu lopputulos. Käytännössä tämä tarkoittaa, että molempien organisaatioiden on pystyttävä sopeutumaan ja luopumaan jostain omasta tavastaan ajatella ja toimia (Pitkänen 2006, 31 - 32, Taskinen 2005, 61, 80, 90).

Yhdistymisen onnistumisen arviointi riippuu näkökulmasta ja arvioivan tahon lähtökohdista (Vaara 1993, 15 - 18). Erityisesti liike-elämässä näkökulmia voivat olla taloudellinen hyöty, osakkaan hyöty, johdon arvio, tavoitteiden saavuttaminen. Yhdistymisen onnistuminen riippuu markkinataloudessa usein ulkoisista tekijöistä

(liike-elämä) ja johdon kyvyistä tulkita niitä (Vaara 1993, 134 - 135, 140, Kanter et al. 1992, 372).

Yhdistymisen vaikutuksesta organisaatio kasvaa ja formalisoituu. Kun organisaatio saavuttaa tietyn koon, sen täytyy systematisoida toimintatapojaan, sisäistä työnjakoaan, johtamisjärjestelmäänsä ja mm. sidosryhmäasioidensa hoitamista. Organisaatioiden kasvaessa niiden sisäisistä järjestelmistä tulee entistä komplisoidumpia ja hierarkkisempia (Juuti & Virtanen 2009, 16, Harisalo 2010, 83, 135).

Yhdistymismuutoksissa syntyy vastaavanlaisia ilmiöitä, kuin normaalistikin muutoksissa. Niillä on kuitenkin oma ilmiönsä yhdistymismuutoksen luonteesta johtuen. Organisaatioiden yhdistyminen on yhdistyviä organisaatioita syvältä koskettava radikaaliksi luokiteltava muutos. Sen yhteydessä syntyy ihmisten tunneilmaston häiriöitä, pelkoa, epävarmuutta ja muita jännitteitä. Nämä voivat aiheuttaa muutosvastarintaa, erityisesti, jos ihmisten tunne, arvo- ja motivaatiokäsitykset törmäävät muutoksen toteutussuunnitelmiin ja tapaan. Tällä kaikella on vaikutusta ihmisten ja organisaation väliseen psykologiseen sopimukseen ja ihmisten sitoutumiseen toimimaan uuden organisaation puolesta.

Muutoskirjallisuus on yksimielistä siitä, että muutokset edellyttävät johtamista. Muutosjohtaminen painottuu ihmisten johtamiseen. Sen olennaisena sisältönä on ihmisten henkisten ja muiden voimavarojen tukeminen ja vapauttaminen toimimaan muutoksen puolesta, ihmisten innostaminen, motivointi ja sitouttaminen. Muutosjohtamiseen kuuluu myös manageriaalisia toimintoja, kuten suunnittelu ja muutoshankkeen organisointi, joiden yhteydessä johdon on pidettävä huolta henkilöstön osallistumisen mahdollistamisesta. Osallistava johtamistapa on tilannejohtamisen ohella keskeinen johtamistyyli muutoksissa. Muutokset edellyttävät johdolta myös avoimuutta, tiedottamista ja itsensä likoon laittamista. Nämä näkökulmat edustavat niitä muutoksen teoriailmiöitä, joiden voi keskeisimmin odottaa esiintyvän yhdistymismuutosten taustalla ja auttavan yhdistymisten tulkintaa. Mitä käräjäoikeuksien yhdistymisessä todella tapahtuu, käy ilmi jäljempänä esitetystä aineistoanalyysistä ja sen tulkinnasta.

### 3.5 Yhteenveto: Tutkimuksen pääkäsitteet

Tämän tutkimuksen perusongelmana on rationaalis- lineaaristen mallien ja käytännössä tapahtuvan käräjäoikeuksien yhdistymiseen liittyvän muutosprosessin sisällön kohtaaminen ja siltä pohjalta syntyvien rationaalisuuden jännitteiden paikallistaminen ja niiden vaikutusten ymmärtäminen.

Tutkimuskirjallisuudessa ja kokemusperäisesti on todettu, että rationaalis- lineaariset mallit ovat edelleen vallitsevia muutosten implementoinnissa. Rationaalisen muutosajattelu on kuitenkin saanut paljon kritiikkiä, jonka sisältönä on yleisesti ollut, että niiden sisältämällä ajattelutavalla ei enää pystytä toteuttamaan nykypäivän monimutkaisia uudistuksia ja muutoksia. Rationaalisen ajattelun soveltaminen kohtaa tämän tutkimuksen perusajatuksen mukaan erilaisia jännitteitä, jotka muutosta toteuttavat joutuvat kohtaamaan ja käsittelemään. Kun rationaalisen ajattelun jännitteet voidaan paikallistaa, voidaan pohtia, millaista lisää sekä muutosteoria että muutosten toteutustavat tarvitsevat, jotta kritiikin ja jännitteiden esiin tuomat ongelmat voidaan ylittää. Jännitteet on määritelty muutosprosessin rationaalisesta etenemisestä johtuviksi muutoksen etenemistä haittaaviksi, estäviksi tai sitä hidastaviksi ilmiöiksi, jotka ilmevät reaali maailman käytännössä tapahtuvan muutosprosessin sisällössä.

Rationaalisia malleja kutsutaan yleisesti suunnitellun muutoksen malleiksi. Suunniteltu muutos ja rationaalisuus muodostavat tutkimuksen ensimmäiset pääkäsitteet. Niihin liittyy myös mainittu rationaalis- lineaaristen mallien kritiikki, mikä tuo esiin muutosten monimuotoisuuden, yllätyksellisyyden ja irrationaaliset näkökulmat. Rationaalisuuden käsitteen sisältö luo pohjan arvioitaessa tutkittavan muutoksen sisällön ja lineaaristen mallien olemukseen liittyviä jännitteitä.

Rationaalisen ajattelun täydentämiseksi ja vastapainoksi tarvitaan psykologista ymmärrystä. Muutosprosessiin liittyvien rationaalisuuden jännitteiden edellyttämien toimintamallien omaksuminen edellyttää psykologisen muutosteorian pääsisältöjen ymmärtämistä, jotta jännitteiden esiin tuomat ilmiöt osataan huomioida muutosten toteuttamisessa. Ne paikallistuvat tässä tutkimuksessa rationaalis- lineaaristen mallien ja käräjäoikeuksien yhdistymisprosessin sisällön vertailussa.

Lineaariset mallit ovat saaneet laajaa kritiikkiä rationaalisesta ja vaihteellisesta olettamuksesta sekä muutoksen luonteen ja todellisen sisällön ylenkatsomisesta ja unohtamisesta. Yksi keskeinen kritiikin kohde on, että ne unohtavat ihmisten luonteenomaisen käyttäytymisen ja kohtelevat ihmistä objektina ja ylhäältä ohjattavana olentona. Tämä ei enää sovi postmoderniin ajatteluun eikä ihmiskuvaan, missä ihminen itse luo elämänsä ja elämäntilanteitaan. Ihmistä on kuvattu organisaatiossa sosiaalisesti ja irrationaalisesti, ei ennustettavaksi tekijäksi. Rationaalisen, mekaanisen ajattelun ja organisaatiokäyttäytymisen välille voi olettaa syntyvän jännitteitä erityisesti muutosten yhteydessä. Psykologinen muutosajattelu ymmärtäminen nousee näin yhdeksi pääkäsitteiden teemaksi. Psykologinen muutosajattelu edellyttää psykologisen muutosteorian ymmärtämistä. Siitä muodostuu uusi keskeinen monitieteellisyttä avaava käsite tutkimukseen. Tutkimuksen teemaan liittyen voidaan puhua psykologisella ymmärryksellä laajennetusta rationaalisuudesta tai esim. ihmislähtöisestä

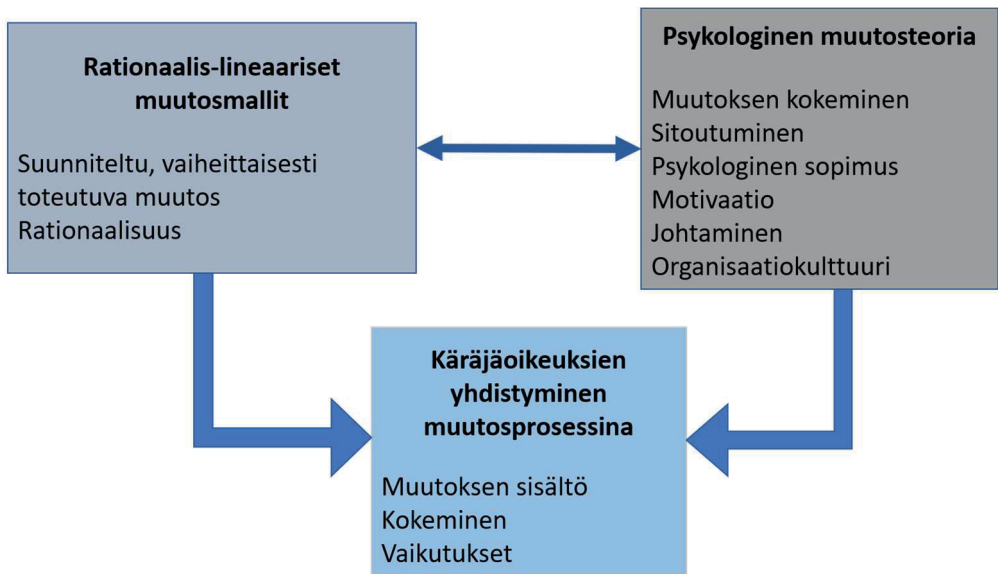
rationaalisuudesta. Psykologiseen muutosteoriaan kuuluvat alakäsitteinä ihmisten kokemukset muutoksista, sitoutuminen muutokseen, ihmisten ja organisaation välinen psykologinen sopimus, motivaatio, organisaation kulttuuri, henkilöstön osallistuminen ja ihmisten johtaminen.

Ihmiset kokevat muutoksissa monenlaisia tunteita, joutuvat käymään läpi muutokseen sitoutumisen edellytyksenä olevan organisaation ja yksilön välisen psykologisen sopimuksen uusiutumisen. Motivaatio on keskeinen käsite muutokseen sitoutumisessa ja sen eteen työskentelemisessä. Riippuen siitä, miten ihmiset kokevat muutoksen, he saattavat eri tavoin vastustaa muutosta.

Muutoksen johtaminen on välttämätön pääkäsite tämän tutkimuksen kaltaisessa ongelmanasettelussa. Muutosprosessi on samalla johtamisprosessi, missä johto valitsee tavan toteuttaa muutosta, käsitellä mahdollista muutosvastarintaa ja saada muutos aikaiseksi. Johtamisen voi ajatella edustavan muutosprosessin rationaalista näkökulmaa tavoitteellisena ja suunnitelmallisena toimintona. Muutoksen johtamisessa korostetaan kuitenkin voimakkaasti ihmisten johtamista. Muutoksen monimutkaisuus ja ei-ennustettavuus tuo eteen monia ihmisten kanssa sovittavia tai sovitettavia asioita. Muutosjohtamisen teoriassa on tärkeäksi käsitteeksi noussut transformationaalisen johtamisen käsite, jota on pidetty uutena johtamisen paradigmana. Siihen kytkeytyy ihmisten motivaatio, innostaminen ja kannustus. Transformationaalinen johtaminen painottaa ihmisten johtamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisen uusi paradigma korostaa voimakkaasti ihmisten innostamista, aktivoimista ja heidän syvempiin arvoihinsa perustuvaa johtamista. Muutosjohtamisessa on monia muitakin tärkeitä toimintoja, joista kirjallisuus korostaa voimakkaasti erityisesti tiedottamista ja osallistamista.



Tutkimuksen pääkäsitteet voidaan kuvata seuraavasti suhteessa tutkimuksen ongelmanasetteluun ja toisiinsa:



**Kuvio 3.** Tutkimuksen pääkäsitteet

## 4 KÄRÄJÄOIKEUKSIEN YHDISTYMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

### 4.1 Käräjäoikeuksien rakennemuutos

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muodostavat käräjäoikeudet, jotka ovat osa riippumatonta tuomioistuinlaitosta. Hallinnollisesti käräjäoikeudet ovat osa oikeushoidon kokonaisjärjestelmään kuuluvaa oikeuslaitosta. Siihen kuuluvat oikeusturvaa varmistavat tuomioistuimet, syyttäjät, oikeusapu ja ulosottolaitos. Oikeusministeriö vastaa oikeuslaitoksen hallinnollisesta ohjauksesta. 1.1.2020 aloittaa uusi tuomioistuinvirasto tuomioistuinlaitoksen keskusvirastona. Myös riippumaton asianajajalaitos katsotaan oikeushoidon kokonaisjärjestelmän osaksi.

Suomen tuomioistuinlaitos jakautuu yleisiin, hallinto- ja erityistuomioistuimiin. Yleisiä tuomioistuuksia ovat käräjäoikeudet, hovioikeudet ja korkein oikeus. Hallinto-oikeuksina toimivat alueelliset hallinto-oikeudet ja ylimpänä oikeusasteena korkein hallinto-oikeus. Vakuutus-oikeus, työtuomioistuin, markkina-oikeus ja valtakunnanoikeus ovat erikoistuomioistuuksia.

Käräjäoikeudet käsittelevät rikos-, riita- ja hakemusasioita. Käräjäoikeuden päällikkö on laamanni ja muut tuomarit ovat käräjätuomareita. Käräjäoikeuden henkilöstöön kuuluu myös kansliahenkilökuntaa, haastemiehiä ja tuomioistuinharjoittelua suorittavia käräjänotaareja. 1990-luvulla käräjäoikeuksiin perustettiin lisäksi joitakin käräjävaskaalien virkoja, joita tänä päivänä on enää kaksi. Vakavampien rikosasioiden käsittelyyn osallistuu myös lautamiehiä, jotka ovat maallikkotuomareita. Lautamiehet valitsee kunnanvaltuusto.

Käräjäoikeuksien lukumäärä on laskenut merkittävästi viime vuosina. Suomessa oli 1990 – luvun alussa 96 alioikeutta, joiden määrää vähennettiin vuoden 1993 alioikeusuudistuksen yhteydessä 70 käräjäoikeuteen. Tuolloin silloiset raastuvanoikeudet ja tuomiokunnat yhdistettiin käräjäoikeuksiksi. Sen jälkeen käräjäoikeuksien lukumäärä on laskenut asteittain. Kehitys on tapahtunut yksittäisten käräjäoikeuksien lakkauttamisten tai yhdistämisten kautta. Vuoden 2010 alussa voimaan tulleessa rakenneuudistuksessa käräjäoikeuksien lukumäärä väheni 51:stä 27:ään. Rakenneuudistuksia on jatkettu näihin päiviin saakka niin, että 1.1.2019 voimaan tulleen lain mukaan käräjäoikeuksia on 20.

Vuoden 2010 käräjäoikeusuudistusta valmisteltiin oikeusministeriön asettamassa työryhmässä ”Käräjäoikeusverkoston kehittäminen” (työryhmämietintö 2007:12), jonka toimeksiantona oli tehdä ehdotus uudeksi käräjäoikeusverkostoksi siten, että kussakin maakunnassa olisi 1-3 käräjäoikeutta, jolloin koko maassa olisi 25 – 30 käräjäoikeutta silloisten 54 käräjäoikeuden sijasta. Käräjäoikeuden tuomiopiirin asukasmäärän tuli olla vähintään 100 000 asukasta. Työryhmä ehdotti 25 käräjäoikeuden perustamista. Työryhmän tuli myös laatia ehdotus käräjäoikeuksien mahdollisista sivutoimipisteistä ja istuntopaikoista. Lisäksi työryhmän tuli arvioida toimitilarpeita, henkilöstörakennetta ja – määrää sekä uudistuksen kustannus- ja tuottavuusvaikutuksia. Poliittinen päätöksenteko johti 27 käräjäoikeuden syntyyn. Samalla käräjäoikeuksien nimet muuttuivat pääosin maakuntapohjaisiksi.

Vuoteen 2010 saakka yhdistämisestä ja tuomiopiireistä päätettiin valtioneuvoston yleisistunnossa. Vuonna 2009 tehtiin käräjäoikeuslakiin merkittävä muutos, jonka mukaan käräjäoikeuksista säädettiin käräjäoikeuslaissa. Käytännössä laissa lueteltiin kaikki käräjäoikeudet nimeltä. Tämä merkitsi sitä, että tulevaisuudessa yhdistämistapauksissa oli muutettava käräjäoikeuslakia. Tuomioistuinlain (673/2016) säätämisen yhteydessä kumottiin käräjäoikeuslaki ja käräjäoikeuksista säädetään tuomioistuinlain 2 luvun 3 §:ssä. Käräjäoikeuksien tuomiopiireistä säädetään tuomioistuinlain mukaan valtioneuvoston asetuksella. Käräjäoikeuden tuomiopiiriin voi kuulua yksi tai useampi kunta. Käräjäoikeuden kanslian ja istuntopaikan sijainnista päätetään oikeusministeriön asetuksella.

Oikeusministeriön hallinnonalalla on tuottavuuden ja toimintojen kehittämiseksi tehty muun kehittämisen ohessa muitakin rakenteellisia uudistuksia. Koko oikeushallinnon yksiköiden määrää on pienennetty merkittävästi sen kaikilla toimialoilla. Hovioikeuksien määrä laski 1.4. 2014 viiteen ja hallinto-oikeuksien määrä kuuteen kahden hovioikeuden ja neljän hallinto-oikeuden yhdistyessä. Ulosottolaitoksessa on keskushallinnon alaisuudessa 22 ulosottovirastoa, syyttäjälaitoksessa on vastaavasti valtakunnansyyttäjänviraston alaisuudessa 11 syyttäjävirastoa, oikeusavussa toimii 23 oikeusapuyksikköä. Vastaava organisaatioiden supistamiskehitys on tapahtunut myös poliisihallinnossa, missä keskushallinnon alaisuudessa toimii 11 poliisilaitosta (oikeus.fi 2019). Yhdistymiskehitys näyttää jatkuvan myös muualla valtionhallinnossa.

Käräjäoikeuksien yksikkökoon suurentamiselle esitettiin vuoden 2010 rakenneuudistuksen yhteydessä seuraavia perusteluja:

Tavoite	Perustelut
1. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen	Yhteiskunta on kehittynyt, väestö on keskittynyt, jutturakenne on muuttunut, asiat ovat vaikeutuneet ja niillä on kansainvälisiä yhtymiä, teknologia on kehittynyt, osaamisvaatimukset ja esim. turvallisuusvaateet ovat kasvaneet jne.
2. Ammattitaidon kehittäminen ja käräjäoikeuden kilpailukyky rekrytoinneissa	Suuremmissa käräjäoikeuksissa katsottiin olevan parempi mahdollisuus kohdistaa henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa käytettävien asioiden laadun mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Monipuolisempi juttukanta mahdollistaa samalla paremman mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen ja tätä kautta kohottaa osaamista ja palvelukykyä. Asioiden monipuolisuus ja vaativuus lisäävät myös käräjäoikeuden asemaa houkuttelevana työpaikkana.
3. Tehtävien tasaisempi jakautuminen käräjäoikeuksien kesken	Suuremmissa käräjäoikeuksissa tehtävät ja voimavarat kohdentuvat tasaisemmin käräjäoikeuksien ja henkilöstön kesken. Isoihin ja vaativiin asioihin voidaan paremmin irrottaa voimavaroja. Lomien ja sairaus- ja muiden poissaolojen järjestäminen on helpompaa.

4. Lainkäytön painopisteen siirtäminen käräjäoikeuteen	Tämä on ollut jo aiemminkin oikeuspoliittisena tavoitteena. Sen edellytyksenä on, että käräjäoikeuden tekemät ratkaisut ovat sekä menettelyllisesti että aineellisesti niin laadukkaita, että sen ratkaisuista ei tarvitse valittaa ylempään oikeusasteeseen. Käytännössä on puhuttu mm. kolmen tuomarin ratkaisukokoonpanon paremmasta mahdollistamisesta.
5. Tuottavuusohjelman toteuttaminen	Säästöt ja tuottavuus
6. Henkilökohtaisen asiointitarpeen vähentäminen	Sähköinen asiointi ja oikeusapupalvelut

**Taulukko 5.** Käräjäoikeuksien rakennemuutoksen tavoitteet (OM: Käräjäoikeusverkoston kehittäminen 2007)

Lisäperusteluina esitettiin, että isommissa työyhteisöissä on paremmat mahdollisuudet yhteisöllisyyteen ja parempaan työyhteisön ilmapiiriin. Tämä hieman yleisen mielipiteen vastainen tavoite on todentunut uudistuksen jälkeisissä VMBaro tuloksissa (tuomioistuinten VMBaro tulokset 2010 - 2013). Uudistuksen yhtenä tavoitteena oli vielä käräjäoikeuksien jutturakenteen yhdenmukaistaminen. Maassa oli paljon kiinteistöasioita käsitteleviä ”maaseututuomioistuimia”. Vuoden 2010 alusta kirjaamisasiat (lainhuuto- ja kiinnitysasiat) siirtyivät käräjäoikeuksista Maanmittauslaitokselle. Samalla siirtyi niitä käsittelevä henkilöstö, noin 200 henkilöä.

Oikeushallinto on muun Suomen julkishallinnon ohella tällä hetkellä vahvassa muutoksen tilassa. Valtioneuvoston tuottavuusohjelma on jo pitkään määrittänyt koko hallintoa edellyttävien muutosten ja uudistusten suuntaa hyvin radikaalilla tavalla. Hallintoa on kevennetty ja rationalisoitu, palveluja on ulkoistettu ja toimintaa ja sen kontrollia on keskitetty. New Public Management ajattelun mukaisesti on myös

kustannusvastaavuutta ja tilivelvollisuutta kehitetty. Tuntuu siltä, että ainakin valti-onhallinnossa vallitsee tällä hetkellä keskittämisen ja suurten organisaatioiden trendi, usko suurempien yksiköiden parempaan tuottavuuteen ja toimivuuteen. Tämä yleis-suuntaus heijastuu myös hallinnonalakohtaiseen kehittämiseen. Rakenneuudistusten rinnalla oikeushallinnossa on panostettu voimakkaasti tietohallinnon ja sähköisen asioinnin sekä työskentelyn mahdollistamiseen. Digitalisaatiosta haetaan hyötyjä myös sähköisen asioinnin ja videoyhteyksien käytön kehittämisellä.

Isompien yksiköiden kautta uskotaan saatavan aikaan parempaa toimivuutta ja tuottavuutta. Samalla suuremman yksikön odotetaan tarjoavan paremman mahdollisuuden henkilöstövoimavarojen käyttöön, tarvittavaan erikoistumiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Muutoksia on toteutettu eri toimialoilla, jotka ovat kulttuurisesti, toiminnallisesti ja historiallisesti eri lähtökohtatilanteissa. Eri toimialojen toimintakäytännöt perustuvat niillä kehittyneeseen toimintaprosessiin ja työskentelytapoihin. Niissä tapahtuvien muutosten onnistumisessa on tärkeätä huomioida toimialojen omat erityispiirteet.

## 4.2 Rakennemuutoksen toteuttaminen

Käräjäoikeuksien yhdistyminen ymmärrettiin muutosprosessiksi, jonka tueksi oikeusministeriö perusti rakennemuutosta tukevan hankeorganisaation. Uudistus organisoitiin projektiksi, jonka osaprojekteina toimivat lainsäädäntöä, henkilöstöasioita, viestintää, tilakysymyksiä ja koulutusta koskevat ryhmät. Muutosjohtamista tukemaan oikeusministeriö järjesti käräjäoikeuksien päällikköjä koskevan muutosjohtamiskoulutuksen.

Käräjäoikeuksien päälliköt, laamannit, ymmärrettiin muutosagentteina ja heidän vastuulleen jäi toteuttaa varsinainen muutoksen johtaminen ja toteuttaminen käräjäoikeuksissa<sup>14</sup>. Uudistukselle nimitettiin projektipäällikkö tuomioistuinlaitoksen sisältä. Projektiryhmissä olivat edustettuna tuomioistuinlaitoksen henkilöstö- ja edunvalvontaryhmät.

14) Muutosagentteja on johdon ohella muuten määritelty lähinnä organisaatiomuutoksesta vastuussa olevina henkilöinä tai tahoina. (Ihmiset, jotka suunnittelevat ja tukevat muutosta, La Marsh 1995, Kanter 1983, Katzenbach 1997, Rosenfeld & Wilson 1999).

Hallinnon ohjausjärjestelmän kannalta tässä uudistuksessa oli huomattavaa kohdeorganisaation riippumattomasta asemasta johtuva tärkeä perusero muihin valtion- tai julkisen hallinnon organisaatioihin.

Tuomioistuinelaitos liittyy hallinnollisesti valtion hallintokoneistoon ja kuuluu oikeusministeriön hallinnonalaan. Se on kuitenkin perustehtävänsä, lainkäytön kannalta perustuslain turvaama itsenäinen ja riippumaton organisaatio. Tuomioistuinten tehtävänä on oikeudellisten ristiriitojen ratkaisu ja oikeusturvan varmistaminen kansalaisille. Niiden perustehtävä on lainkäyttö. Hallinto ja johtaminen ovat niiden historiassa olleet sivutehtäviä. Yksikkökoon suurentuessa ja taloudellisuus- ja tuottavuusvaatimusten kasvaessa hallinnon ja johtamisen merkitys on kasvanut. Tuomioistuinten riippumattomuus vaikuttaa myös kaikkeen siihen ohjaukseen, mitä muutostilanteissakin tuomioistuimiin voi kohdistaa<sup>15</sup>.

Isoilla rakennemuutoksilla on aina myös omat poliittis- hallinnollisen järjestelmän asettamat tavoitteensa (vrt. esim. Osborne & Brown 2005, 76). Poliittiset hankkeet ovat aina monitasoisia. Käräjäoikeustasolla muutoksen toteuttamisen tavoitteeksi muodostui uuden tuomioistuimen synnyttäminen ja käräjäoikeuden toiminnan vakiinnuttaminen toimivalle tasolle. Toimivan työyhteisön luominen ja uuden organisaation rakentaminen yhdistyneeseen käräjäoikeuteen edellyttivät päällikkötuomareilta monia ratkaisuja ja aktiivisia johtamistoimenpiteitä, aktiivista muutoksen johtamista. Valtioneuvostotason (ministeriö) kannalta rakenneuudistuksessa oli kyseessä valtionhallinnon taloudelliseen ja toiminnalliseen tilanteeseen sopeuttava uudistus.

Vuoden 2010 rakennemuutoksen yhteydessä vahvistettiin käräjäoikeuksiin myös uusi johtamisjärjestelmä. Uusi johtamisorganisaatio (johtamisjärjestelmä) oli seurausta yhdistymisen yhteydessä tapahtuvasta organisaation koon kasvusta ja uutena syntyneen isomman organisaation ohjauksen ja koordinoinnin tarpeesta (esim. Harisalo 2010, 84). Tällaista johtamisjärjestelmää oli sovellettu jo aiemminkin joissakin, lähinnä isommissa käräjäoikeuksissa. Pienemmille yhdistyville yksiköille johtamisjärjestelmä rakentui uutena järjestelmänä.

Kun uudistuksessa syntyi uusia suurempia käräjäoikeuksia, merkitsi uuden johtamisjärjestelmän luominen samalla tiettyä yhtenäisyyttä koko maan käräjäoikeuksiin ja niiden johtamistapaan. Myös yleinen johtamiskulttuuri muuttui.

15) Tämän hallinnollisen ohjauksen sisällön ja rajojen selvittäminen suhteessa tuomioistuinjohtamiseen olisi jopa kansainvälisestikin arvokas tema jatkotutkimukselle.

Käräjäoikeuden johtamisjärjestelmä on kolmiportainen, ylimpänä laamanni, toisena tasona osastonjohtajat, jotka ovat käräjätuomareita ja kolmantena tasona lähiesimiehet, jotka johtavat kansliatoimintoihin liittyviä ryhmiä tai tiimejä. Tuomioistuinlain 8 luvun 1§:n mukaan tuomioistuinta johtaa ja sen tuloksellisuudesta vastaa päällikkötuomari. Siten käräjäoikeuden laamannilla on johtamisen kokonaisvastuu, osastonjohtajilla on vastuu osastostaan ja erityisesti tuomareiden johtamisesta ja lähiesimiehet johtavat omia yksiköitään Järjestelmän omaksuminen edellytti oppimista ja tiettyjen yhdessä sovittujen sääntöjen noudattamista. Tärkeätä oli, että johtamisjärjestelmän kukin taso keskittyi omaan toimintaansa, kantoi vastuunsa ja sai toimivallan toimia sen mukaisesti. Muulle johdolle siirretyn päätösvallan delegoinnin tavoitteena on, että johtamiseen liittyvät ja hallinnolliset asiat käsitellään nopeasti ja mahdollisimman lähellä ihmisiä.

Käräjäoikeuden johtaminen perustuu valtionhallinnossa sovellettavaan tulosohjaus- ja tulosjohtamisajatteluun, jossa tulosneuvotteluiden ja kehityskeskusteluiden kautta sovitaan käräjäoikeuden tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Oikeushallinto siirtyi tulosohjausjärjestelmään asteittain vuosina 1993 – 1995.

Yhdistymistilanteessa johtamisorganisaation toiminta on monimuotoisempaa ja sillä on tärkeä edellytys yhdistymisen etenemiselle. Laamanni ja hänen valitsemansa ”vetoryhmä”, johon normaalisti kuuluvat myös toisen tai toisten yhdistettävien käräjäoikeuksien laamannit, loi ensimmäiset suunnitelmat uuden käräjäoikeuden rakentamiseksi. Kun yhdistyvän käräjäoikeuden laamanni oli nimitetty, hän alkoi johtaa yhdistymisen toteuttamista. Laamanniksi nimitetään lainsäädännön mukaisesti joku yhdistyvien käräjäoikeuksien laamanneista.

Yhdistymisprosessin kannalta esimiesten nimittämisten etupainotteisuus on keskeistä. Mitä aiemmin laamanni, osastonjohtajat ja lähiesimiehet voidaan nimittää, sitä nopeammin he pääsevät toimimaan järjestelmällisesti yhdistymisen eteenpäin viennessä. Laamannin nimittää tasavallan presidentti, osastonjohtajat ja lähiesimiehet nimittää laamanni. Tehtävät laitetaan auki ja nimitykset tapahtuvat normaalin nimittämisyjärjestelmän mukaisesti siten, kuin mistäkin nimittämisestä on säädetty.

Käräjäoikeuksien yhdistyminen ja siihen liittyvän muutosprosessin sisältö on yksinkertaisimmillaan se, että kahdesta tai useammasta käräjäoikeudesta muodostuu yksi yhteinen käräjäoikeus. Yhdistymisen tuloksena syntyy uusi käräjäoikeus, sille uusi organisaatio, yhteen sovitut uudet työmenetelmät ja työkulut, johtamisjärjestelmä, tehtäväkuvat ja uudet työyhteisöt. Tavoitteena on myös uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen.



### 4.3 Käräjäoikeuksien muutosjohtamiskoulutus ja sen vaikutukset

Tutkimuksen kannalta on tärkeätä esitellä myös oikeusministeriön yhdistymismuutoksen tukitoimenpiteitä. Ministeriö tuki rakennemuutosta lainsäädäntöä, henkilöstörakenteita ja hallintoa, tilakysymyksiä ja koulutusta koskeneella projektillaan. Tutkimuksen teeman osalta on syytä esitellä yhdistymisen kulkua ja organisointia tukenutta muutosjohtamiskoulutusta. Käräjäoikeuksien laamanneille järjestettiin muutosjohtamiskoulutusohjelma rakenneuudistuksen tukemiseen vuosien 2008 - 2011 välille. Yhdistymiseen liittyviä kysymyksiä oli käsitelty jo aiempinakin vuosina erilaisilla johdon ja henkilöstön neuvottelupäivillä. Koulutusohjelman tavoitteena oli tukea laamannien roolia käräjäoikeuksien yhdistymisen johtamisessa. Suunnitellun muutosstrategian mukaan laamannit toimivat muutosagentteina yhdistymisten toteuttamisessa. Koulutuksessa pyrittiin ennakoimaan muutoksen tulevia vaikutuksia ja käytiin yhteistä keskustelua käräjäoikeuskohtaisten uudistusten etenemisestä. Koulutus-tilaisuuksissa laamannit saivat kollegiaalista ja teoreettista oppia ja niissä käsiteltiin heidän luomiaan parhaita käytäntöjä uudistuksen eteenpäin viemiseksi ja vakiinnuttamiseksi.

Laamannit kokoontuivat koulutuksiin n. 1 kk välein. Koulutus oli sisällöltään käytännönläheistä, ratkaisukeskeistä ja laamannien vuorovaikutukseen perustuvaa. Koulutuksessa seurattiin uudistuksen etenemistä ja koulutuksen pääsisällöt muotoutuivat uudistuksen vaiheiden mukaan. Koulutusohjelma sisälsi seuraavanlaisia sisältöjä.

- muutosteoria ja muutostilanteen ymmärtäminen
- käsillä oleva muutostilanne ja muutoksen eteneminen
- sisäisen kehittämistyön käynnistäminen, eteneminen ja ylläpito
- muutoksen vaikutusten kohdentuminen ja arviointi
- käräjäoikeuksien henkilöstön suhtautuminen muutokseen
- muutoksen vaiheiden ominaisuudet
- johtamisen sisältö ja toiminnan organisointi eri vaiheissa
- uuden organisaation ja toimintatapojen muodostuminen
- johdon rooli muutoksessa
- muutosjohtamisen erityispiirteet
- johtamisjärjestelmän kehittäminen
- toiminnan ja kulttuurien yhdistäminen

**Taulukko 6.** Esimerkki koulutusohjelman pääsisällöistä

Muutosjohtamisen teoria kytkettiin yhdistymisen teemoihin ja vaiheiden sisältöön. Laamannien tapaamisissa käsiteltiin uudistuksen ja käräjäoikeuksien muutosta vaihe vaiheelta. Koulutusohjelman teoreettisena perustana käytettiin lähinnä Lewinin muutosteoriaa täydennettynä psykologisilla ja muilla yhdistymistä tukevilla sisällöillä. Muutosajattelu oli johtamisen kannalta jaettu kolmeen vaiheeseen, sulattamiseen, toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen. Lähtökohtana oli, että johtamisen sisältö ja henkilöstön reaktiot ovat erilaisia muutoksen eri vaiheissa ja niiden sisällön analysointi ja ymmärtäminen auttoivat muutoksen ohjausta. Samalla opittiin myös muutoksen luonteesta ja sen vaiheiden kestosta ja johtamisen jatkuvista tarpeista. Hanketta saattoi pitää tyypillisenä suunniteltuna muutoksena, jonka mukana elämisestä syntyi uutta oppimista.

Käräjäoikeuskohtainen kehittämistyö perustui ajatukseen yhteistoiminnallisesta osallistavasta johtamisesta, jonka tavoitteena oli sitouttaa henkilöstö uudistuksen toteuttamiseen. Uudistuksen toteuttamiseksi käräjäoikeuksiin perustettiin käräjäoikeuden eri toimintoja suunnittelevia ja mallintavia suunnitteluryhmiä, joissa oli jäseniä kummastakin (tai kustakin) yhdistettävästä tuomioistuimesta. Nämä ryhmät kävivät lävitse käräjäoikeuden työprosessit ja pyrkivät luomaan yhteisymmärryksen perustuvan toimivan työtavan eri toimintaprosesseihin (prosessiajattelusta esim. Virtanen & Wennberg 2005, Oakland & Tanner 2006). Valmisteluryhmiä perustettiin esim. riita- ja rikosasioiden prosessikäytäntöjen luomiseen, pakkokeinojen ja hakemusasioiden toimintatavan luomiseen, sihteeritoimintojen käytäntöjen luomiseen, hallintoasioihin, asiakaspalveluun, tilakysymysten suunnitteluun ja arkistojen yhdistämiseen. Joissain käräjäoikeuksissa saattoi olla jopa yli 10 työryhmää. Eri toimintaprosessien mallintamisen jälkeen koulutustilaisuuksissa pohdittiin yhdessä johdon näkemyksiä käräjäoikeuden organisaatiosta, henkilöstön työtehtävien sisällöstä, työn organisoinnista, henkilöstön sijoittumisesta organisaatioon, henkilöstön ja lähiesimiesten nimitämisestä. Koulutuksessa käytiin kaiken tämän pohjalta keskusteluja muutoksen kokemisesta, ihmisten mahdollisuudesta osallistua muutoksen toteuttamiseen ja muutokseen sitoutumisesta. Tätä kaikkea seurasi käräjäoikeuksissa toimintojen järjestämisen viimeistely ja uusien työyhteisöjen rakentuminen.

Muutosagentteina toimiville päälliköille painotettiin, että tämä muutos on aikaan sidottu vaiheittainen prosessi, jota tulee johtaa aktiivisesti. Muutosjohtajille koetettiin luoda visionäärisyyttä, kykyä ihmisten tukemiseen, hyvän esimiestyön valmiuksia ja itsensä peliin laittamista tukevaa asennetta. Muutoksen onnistumisen ehtona katsottiin olevan, että johdon tulee elää muutos lävitse henkilöstön kanssa yhdessä. Näitä

asenteita ja taitoja harjoiteltiin koulutustilaisuuksissa keskusteluin ja pienryhmissä tapahtunein harjoituksin. Laamannit loivat koulutuksen yhteydessä myös muutoksen läpiviemiseen ja organisaation toimintaan liittyviä arvoja.

Yhdistymisen eteneminen oli laamannien vastuulla. Hyvällä johtamisella tätä vastuuta voitiin jakaa. Laamannit perustivat myös oman verkoston tukemaan muutokseen liittyvää keskinäistä pohdintaa ja keskustelua. Muutoksessa syntynyt lähiesimiesorganisaatio oli keskeinen tekijä muutoksen edistymisessä ja laamannien tukemisessa. Oikeusministeriö tuki muutosta oman roolinsa mukaisesti. Muutokseen oli palkattu tuomioistuinlaitoksen sisältä tuomaristatuksen omaava muutosjohtaja, joka oli mukana muutosjohtamiskoulutuksen vetäjänä ja piti kiinteää yhteyttä laamanneihin ja myös käräjäoikeuksien henkilöstöön muutoksen kuluessa.

Oikeusministeriön teettämässä seurantatutkimuksessa johtamiskoulutus koettiin tärkeäksi ja onnistuneeksi. Samoin johtamisjärjestelmä koettiin onnistuneeksi ja työyhteisöjen toimivuus todettiin hyväksi. Ongelmia koettiin yhtenäisen kulttuurin luomisessa ja sivutoimipaikkojen johtamisessa (Oikeusministeriö, 2013). Ministeriön teettämien työolobarometrien mukaan työviihtyvyys on kasvanut ja johtaminen on parantunut uusissa käräjäoikeuksissa (VMBarot 2010 - 2013).

## 5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT, AINEISTON HANKINTA JA KÄSITTELY

### 5.1 Tutkimuksen tieteenteoreettisista lähtökohdista

Organisaatioiden ja hallinnon tutkimuksen hallitseva tieteellinen lähestymistapa oli 1950 -luvun alusta alkaen positivismi. Positivismilla tarkoitetaan luonnontieteille ominaista tutkimustapaa, jossa pyrittiin ehdottoman varmaan tieteelliseen tietoon. Millään ihmisten aikomuksilla tai toiminnan päämäärillä ei ollut sijaa tässä tieteellisessä ajattelussa. Positivistista tutkimustapaa kutsuttiin myös behavioralismiksi (Vartola 2006, 213). Siinä oli kyseessä lähinnä ihmisten käyttäytymisen mittaaminen ja määrittely. Ihmistieteiden puolella positivistinen lähestymistapa lähinnä kiellettiin. Kuitenkin monissa psykologisissa tutkimuksissa positivistinen ajattelu näkyi ja näkyi edelleenkin vahvana kausaalisuuden korostamisena ja kvantitatiivisten menetelmien painottamisena (Vakkala 2012, 78).

Positivistiseen tiedenäkemykseen, empiiriseen tutkimusperinteeseen ja behavioralistiseen analyysiin perustuneet klassiset organisaatioteoriat ja myös modernit organisaatioteoriat edustivat rationaalista näkökulmaa muutokseen ja organisaatioon. Ne painottavat toiminnan ja organisaatioiden rationaalisuutta (Nyholm 2008, 30, Vakkala 58 – 60, 63). Tähän perinteeseen kuuluvat myös lineaariset muutosmallit vaiheistuksineen.

Usko positivistisen ja empiristisen behavioralismin selityskykyyn alkoi asteittain heikentyä 1960 -luvulta alkaen (Vartola 2006, 214). Siihen perustuvan tutkimuksen katsottiin jättävän monia tärkeitä kysymyksiä tutkimusten ulkopuolelle ja olevan toisaalta kyvytön selittämään esim. ihmisten elämään ja elämäkokemuksiin liittyviä ilmiöitä (Vartola 2006, 214, Nyholm 2008, 31). Positivismin haastajiksi nousivat mm. marxilainen yhteiskuntatiede, ns. kriittinen teoria, strukturalismi, hermeneutiikka ja fenomenologia (Vartola 2006, 214, Nyholm 2008, 31). Rationalistinen ajattelu sai myös omia kritikoitaan (Simon 1957, 1979). Uudet lähestymistavat poikkesivat po-

sitivismista siinä, että ne antoivat tieteellisessä selittämisessä sijaa inhimilliselle toimijalle subjektina ja oman todellisuutensa muokkaajana. Erityisesti fenomenologia korosti organisaatiotodellisuuden erilaisuutta kunkin organisaation jäsenen kohdalla.

Kritiikki hallinnon klassisten teorioiden riittämättömyydestä julkisen hallinnon ymmärtämisessä ja selittämisessä johti paradigmatkriisiin. Klassiset teoriat eivät kyenneet tutkijoiden mukaan enää selittämään julkisen hallinnon muutosta eikä muutoksen jälkeistä luonnetta (Vartola 2006, 154, 170). Tämä huomio on tärkeä tämän tutkimuksen ongelman asettelussa ja taustoittamisessa. Tutkimuskysymys ajoittuu historiavaiheessaan tutkimuksellisen muutoksen aaltoon, jolla on tapahtunut siirtymää kohti fenomenologista ja hermeneuttista tutkimus lähestymistapaa. Samalla muutos-tutkimuksen teoria ja tutkimuksen metodologia on kehittynyt ja tutkimusten sisältö ja tulkinta on monitieteellistynyt (Burnes 2014, Perttula & Syväjärvi 2011, 102, Burke 2008, Holbeche 2006, Dawson 2003).

Vakkala toteaa, että tieteenteoreettisesta näkökulmasta 2010 -luvun hallintotieteen alan tutkimuksia ovat vallinneet lukuisat ontologiset, todellisuuden luonteeseen liittyvät näkemykset. Nykyhetken tutkimusotteet ovat rakentuneet useiden vuosikymmenien ajan esillä olleelle tieteenteoreettiselle keskustelulle ja teoriakehitykselle (Vakkala 2012, 31). Tästä huolimatta yhtenäistä hallintotieteen vallitsevaa paradigmaa ei ole syntynyt. Vartolan mukaan yhteiskuntatieteissä vallitsee varsin laaja teoreettinen ja opillinen pluralismi (Vartola 2006, 152).

Historiakulkuun ja paradigma-ajatteluun liittyen voidaan hyvin hyväksyä Vakkalan näkemys, jonka mukaan hallintotieteelliset tutkimukset perustuvat useiden teoreettisten suuntausten synteeseille ja että tämä merkitsee, että vain harvoissa hallintotieteen tutkimuksissa teoriavalinnat ja analyysi perustetaan vain tiettyyn tarkasti rajattuun tieteenteoriaan (Vakkala 2012, 31).

Näin on myös tässä tutkimuksessa. Kuten edeltä on käynyt ilmi, voidaan muutoksen teoriaa, johtamista ja organisointia tarkastella useista näkökulmista ja niiden edustamista teoriaperinteistä käsin. Muutosten taustana vaikuttavat organisaatioteoriat, muutosteoriat, muutosten psykologiset teoriat, muutosjohtamisen teoriat ja järjestelmäteoreettinen organisaatioteoria. Näiden sisään mahtuu monenlaisia tiedenäkömyksiä ja tutkimusperinteitä. Lähinnä tämä käsillä oleva tutkimus liittyy hallintotieteellistä ajattelua ihmistieteisiin (vrt. Vakkala 2012, 31).

Ihmistieteissä fenomenologialla on nykyisin merkittävä rooli kuvailevana lähestymistapana (Vakkala 2012, 32, Juuti & Virtanen 2009, 24). Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämismaailma, ihmisen suhde omaan elämistodellisuuteensa. Fenomenologiassa ihmisen kokemuksellisuus muodostaa ihmisen maailmansuhteen perusmuodon. Kokemus ymmärretään ihmisen kokemuksellisenä suhteena hänen

omaan todellisuuteensa, eli yksilön suhde toisiin ihmisiin ja maailmaan ilmenee hänen omissa kokemuksissaan. Yksilö havainnoi maailmaa kokemustensa, kiinnostuksensa ja pyrkimystensä pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 34, Laine 2001, 26 - 29, Vakkala 2012, 32, Nyholm 2008, 26). Kukin organisaation jäsen kokee todellisuuden omalla ainutkertaisella tavallaan (Vartola 2006, 215). Tämä tukee tutkimuksen näkökulman valintaa yhdistymisen kokeneiden käsityksistä tutkimuksen aineiston tuottajina.

Psykologisessa tieteenfilosofiassa fenomenologia liittyy hermeneutiikkaan, jossa keskeisiä käsitteitä ovat tulkinta ja ymmärtäminen (Vartola 2006, 214 – 215, Vakkala 2012, 32, Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Fenomenologiseen tutkimukseen tulee nimenomaan tulkinnan tarpeen johdosta mukaan hermeneuttinen ulottuvuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34 - 35). Hermeneuttinen metodologia on tutkimusstrategia, jossa keskeistä on tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen inhimillinen ymmärtäminen. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä. Hermeneutiikan muut ydinkäsitteet ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana on aiemmin jo ymmärretty. Ymmärrys etenee kehämäisenä liikkeenä, joka muodostaa esiymmärryksen pohjalta etenevän hermeneuttisen kehän (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34 - 35, Vakkala 2012, 32). Tutkimuksen keskeisenä tieteellisenä tavoitteena on ollut ymmärtää yhdistymisen muutosprosessin sisältö ja vaikutukset uudella tarkemmalla ja johtopäätöksiä oikeuttavalla tavalla.

Hermeneuttinen tulkinta luo lisää selitysvoimaa nimenomaan ihmisten kokemuksia, tunteita sekä käsityksiä ja niiden merkityksiä analysoivassa tutkimuksessa. Se avaa tässä tapauksessa muutoksen psykologisen tutkimuksen näkökulmaa. Hermeneuttinen esiymmärrys tutkijan itse koetuista muutoksista ja muutoksen teoriakehys luovat perustaa tutkimusaineistoon liittyvien muutosilmiöiden tulkinnalle.

## 5.2 Metodologinen valinta: Laadullinen tutkimus

Positivismiin syrjäytyminen ja uudet tutkimussuuntaukset legitimoivat myös uusia tutkimusmenetelmiä. Laadullinen tutkimus nosti asteittain päätään ja se on saavuttanut organisaatiotutkimuksessa jo keskeisemmän sijan kuin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät (Vartola 2006, 215). Laadullisella tutkimuksella on aiempaan verrattuna omia ominaispiirteitään. Näitä ovat mm. sen suhde tutkimusfilosofiaan, aineiston keruu – ja analysointimetodit, tutkimuksen ihmiskäsitys ja kysymys tietämisen mahdollisuudesta (Tuomi - Sarajärvi 2009, 9 – 16).

Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu yleensä deduktiiviseen prosessiin, yleisestä yksityiskohtaiseen kulkevaan päättelyyn, jossa syysuhteita etsimällä tai abstrahoimalla edetään yleistysten kautta selityksiin, ennustamiseen tai ymmärtämiseen, kuitenkin ennalta määrätyn viitekehyksen puitteissa (Hirsjärvi & Hurme 2011, Greswell 1994, Tuomi & Sarajärvi 2013). Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, mikä etenee yksityisestä yleiseen kontekstisidonnaisesti, useiden tekijöiden suhteen muuttuvasti. Teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitetään tältä pohjalta suuremman ymmärtämisen toivossa. Aineistolähtöinen (grounded theory) metodi on esimerkki induktiivisesta päättelystä (Hirsjärvi & Hurme 2011). Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät ovat tosin lähenyneet, ja nykyisin on jo tavallista, että niitä yhdistetään tutkimuksissa (tuolloin puhutaan triangulaatiosta, Vakkala 2012, 40 - 42, Tuomi & Sarajärvi 2009, 143, Eskola & Suoranta 2008, 68 - 70).

Postmodernin tiedekäsityksen mukaan muutosta on tutkittava etsimällä sen todellista sisältöä siten, kuin ihmiset ovat muutoksen kokeneet (vaatimuksista esim. Pettigrew 1987, Yukl 1989, Ropo 1989, Dawson 2003, Nyholm 2008, Burnes 2004, Juuti & Virtanen 2009, Carnall 2007). Näin voidaan paneutua siihen, mitä muutoksessa todella tapahtuu ja löytää avaimia muutosten läpiviemisen ehtoihin. Tämä edellyttää myös tutkimusmenetelmien mukautumista tällaisen tiedon löytymiseen. Tämä on korostanut laadullisen tutkimuksen asemaa muutosten tutkimisessa.

Ongelmanasettelunsa mukaisesti tämä tutkimus edellytti lähestymistavakseen laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on tuotettu laadullisena haastatteluaineistona, jota on analysoitu ja tulkittu aineistolähtöisesti. Tulkinnan apuna on muutosteorian ja tutkijan työn kautta syntynyt teoreettinen esiymmärrys, mikä ohjaa aineiston tulkintaa rationaalisuuden, rationaalis- lineaarisen ajattelun ja käytännössä tapahtuvan muutoksen välisten jännitteiden löytämiseksi.

## 5.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla yhdistyvien käräjäoikeuksien henkilöstöä ja johtoa. Yhdistymisen kokemuksia kerättiin sekä henkilöstön että johdon näkökulmasta. Tutkimukset ovat yleensä painottuneet johdon näkemyksiin ja henkilöstön näkemykset ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Nyholm 2008, 19, 22, 24, Vaara 1995, 140).

Ensimmäiseen aineistoon liittyvät haastattelut tutkija teki vuonna 2007. Tuolloin tutkija teki haastatteluja käräjäoikeuksien A ja B yhdistyessä yhdeksi suuremmaksi käräjäoikeudeksi. Nämä haastattelut ovat toimineet paitsi tutkimuksen aineistona, myös vuonna 2008 oikeusministeriön käynnistämän rakennemuutoskoulutuksen ja tulevien haastattelujen esiymmärryksenä. Toinen haastattelukierros on tehty vuoden 2010 käräjäoikeusuudistuksen yhteydessä.

Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja (yhtä lukuun ottamatta, missä oli paikalla yhtä aikaa neljä henkeä, kaksi johdon ja kaksi henkilöstön edustajaa). Haastattelut tehtiin liitteenä olevan puolistrukturoidun teemahaastattelurungon pohjalta. Lomakkeen teoreettisena taustana oli muutosprosessien teoria ja aiemmissa yhdistymisissä kokemuseräisesti opittu esiymmärrys.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella tutkija haastatteli yhteensä 13 henkilöä. Nämä edustivat käräjäoikeuksien kansliahenkilöstöä ja lähiesimiehiä. Haastatteluista kertyi yhteensä 95 sivua litteroitua tekstiä. Toisessa haastatteluaineistossa haastateltiin sekä käräjäoikeuksien johtoa, että kansliahenkilökuntaa. Johdon haastatteluihin osallistui 6 laamannia ja yksi hallintopäällikkö. Johdon haastatteluista kertyi yhteensä 53 sivua litteroitua aineistoa. Lisäksi 10 laamannia vastasi kirjallisesti haastattelurungon mukaisiin kysymyksiin Webropol -kyselynä. Webropol -vastauksista muodostui 13 sivua laamannien suoria vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Näin aineistoa saatiin 16 / 27 laamannilta yhteensä  $53 + 13 = 66$  litteroitua sivua. Lisäksi toiseen aineistoon haastateltiin lisäksi viittä (5) henkilöstöön kuuluvaa henkilöä. Näistä haastatteluista syntyi 48 sivua litteroitua tekstiä. Kaikkiaan toiseen aineistoon kuului 12 henkilön haastattelut, joista muodostui litteroitua tekstiä yhteensä 101 sivua, sekä 10 hengen 13 sivun kirjallinen aineisto. Kokonaisuudessaan koko tutkimukseen haastateltiin kaikkiaan 25 (13+ 12) yhdistymismuutoksen kokenutta henkilöä. Haastatteluista syntyi litteroitua tekstiä yhteensä 196 sivua + 13 sivua kirjallisia vastauksia. Myös lähiesimiehille tehtiin Webropol -kysely uudistuksen kokemisesta vuonna 2013. Maanittujen haastattelujen lisäksi haastateltiin erikseen uudistuksen projektipäällikköä sekä oikeusministeriön tuomioistuinyksikön päällikköä.

Toinen aineisto painottui määrällisesti johdon näkemyksiin. Se täydensi ensimmäisen aineiston henkilöstön näkemyksiin painottunutta tietoa muutosprosessin kokemisesta. Toisen aineiston keräämisen yhteydessä oli mahdollista saada laaja johdon näkemys muutosprosessiin ja sen johtamiseen. Johdon haastattelulomake painottui enemmän johdon ja johtamistyön näkökulmaan.

Aiempi ja myös toisella kierroksella ollut henkilöstön edustus mahdollisti sen, että kaikki käräjäoikeuden henkilöstöryhmät olivat edustettuna haastatteluissa. Aineisto saturoitui tällä haastateltavien määrällä.



## Aineiston keruu ja esikäsittely

1. Aineiston keruu: ensimmäiset haastattelut syksy 2007, 13 henkilöä (henkilöstö)
2. Johdon aineisto, laamannien haastattelut, 7 henkeä (6+1), loppusyksy 2010, kevät 2012
3. Henkilöstön täsmentävät haastattelut, 5 henkeä, kevät 2012
4. Aineiston litterointi Tutkimustie Oy:ssä syksy 2013, kevät 2014, kevät 2014.
5. Aineiston analyysit 2014 -

Tutkimuksessa hyödynnettiin virallisaineistona myös säädösaineistoa, oikeusministeriön projektipäätöksiä ja siihen liittyvää aineistoa sekä lainvalmisteluaineistoa. Aineistona on huomioitu myös ministeriön teettämä seurantatutkimus, vuotuiset käräjäoikeuksien VMBaro -työtyytyväisyysmittaukset sekä muutosjohtamiskoulutuksen koulutusaineistoa. Varsinainen tutkimusaineisto on kuitenkin kerätty teemahaastatteluin käyttäen teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelulomaketta<sup>16</sup>.

Puolistrukturoitu haastattelu perustuu oletuksiin siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on alustavasti selvitellyt tutkittavan ilmiön oletettavasti olennaisia osia ja päätyntynyt oletuksiin tilanteen vaikutuksista siinä mukana oleville. Tältä pohjalta tutkija loi itselleen haastattelurungon suunnatakseen haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisten kokemusten etsimiseen ao. tilanteissa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47).

16) Puolistrukturoitu teemahaastattelu on yleistä suomalaisissa tutkimuksissa aineiston keruumenetelmänä (Eskola & Suoranta 2008, 87). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jossa kysymysten muoto ja kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastatellut voivat vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47).

Tutkimuksen haastattelumenetelmä täyttää metodina kaikki teemahaastattelun vaatimukset. Haastattelurunko on rakennettu muutosteoriaan liittyvän esiymmärryksen pohjalta kattamaan tutkimusongelman näkökulmat, tapahtuneen yhdistymismuutoksen kokemisen, muutoksen johtamisen kokemisen, käsityksen uudesta työyhteisöstä ja yhdistymismuutoksen onnistumisen ehdoista. Tavoitteena oli yhdistymismuutoksen sisällön ja muutoksen kokemisen kartoittaminen rationaalisuuden jännitteiden arvioimiseksi sekä henkilöstön että johdon näkemysten pohjalta.

Haastattelulomake eli jonkin verran tutkimuksen aikana, kun tutkija kokemustensa perusteella kykeni täsmentämään kysymyksiään ja poistamaan lomakkeesta turhia näkökulmia. Tätä on pidetty yhtenä laadullisen tutkimuksen ominaisuutena, kun tutkija elää yhdessä tutkimushankkeensa kanssa ja ajattelu kehittyy hankkeen edetessä (Eskola & Suoranta 2008, 15 - 16).

Lomake tehtiin erikseen eri henkilöstöryhmille, jotta niiden työhön ja asemaan liittyvät ominaisuudet voitiin huomioida paremmin haastattelutilanteessa. Lomake sisälsi kuitenkin samat peruskysymykset ja teemat kaikille henkilöstöryhmille painotustensa ohella. Haastattelulomakkeiden rakenne sisälsi aiempaan tapaan kysymyksiä muutoksen kokemisesta, muutoksen johtamisesta ja tulevasta työyhteisöstä. Haastattelulomakkeet ovat tutkimuksen liitteenä.

Henkilöstön haastattelulomakkeen tarkempi sisältö muodostui teemaan liittyvän muutosteorian, aiempien kokemusten ja ongelmanasettelun pohjalta. Yhdistymisen jälkeen oli aiheellista kysyä, miten muutos on koettu, miten se on vaikuttanut ja miten sitä on johdettu. Haastatelluilta kysyttiin mm. mitä odotuksia heillä oli muutosprosessiin, mitkä tekijät yhdistymisessä ja sen organisoinnissa nousivat ihmisille tärkeiksi, miten ihmiset odottivat itseään kohdeltavan muutosprosessissa, mitkä aiemman työyhteisön piirteet ovat ihmisille tärkeitä säilyttää ja miten ihmiset sopeutuvat uuteen kulttuuriin, miten he kokivat yhdistymisen johtamisen ja mitä odotuksia henkilöstöllä on uuteen työyhteisöön. Näin saatiin ymmärrystä yhdistymismuutoksen kokemisesta suhteessa ihmisten tunnetiloihin, uuteen työyhteisöön, uuteen rakenteeseen sekä työtapoihin sopeutumisesta.

Tuomareiden kyselylomakkeen suunnittelussa pyrittiin ottamaan huomioon tuomareiden työn luonne ja yhdistymisen pienempi vaikutus tuomareiden työhön. Tuomareiden työn sisällölliset muutokset tulevat vasta mahdollisten uuteen työnjakoon liittyvien asiaryhmien hallinnan tai erikoistumisen kautta.

Näiden esiolettamien pohjalta henkilöstön haastattelulomakkeen teemoiksi muodostuivat seuraavat teemat:

1. Yksilötason kokemus muutoksen vaikutuksista (7 alakysymystä)
2. Kokemukset yhdistymisprosessista ja sen johtamisesta (14 alakysymystä)
3. Käsitykset ja odotukset uudesta organisaatiosta (5 alakysymystä)

Johdon osalta haastatteluiden perusajatuksena oli, että suunniteltu muutosprosessi on johdettu prosessi ja johdolla on vastuu yhdistymisen toteuttamisesta. Muutosprosessi on johdolle ristiriitainen tilanne, jossa johto joutuu toteuttamaan yhdistymisen tavoitteita ja aikatauluja, koettaen samalla parhaalla mahdollisella tavalla ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet ja odotukset (Vartiainen et al. 2013, 41, Heikkilä 1998, 21). Muutoksen johtaminen edellyttää toisaalta rationaalista suunnittelua ja organisoimista ja toisaalta se korostaa erityisesti johdon ja henkilöstön välistä suhdetta ja ihmisten johtamisen tarvetta. Laamannien haastattelut ja kysely rakentuivat seuraavien pääteemojen varaan:

1. Miten johto koki muutoksen
2. Millaisena johto koki oman roolinsa muutoksessa
3. Millainen johtamistapa osoittautui toimivaksi yhdistymisessä
4. Mitkä asiat muodostuivat keskeisimmiksi johtamiskysymyksiksi yhdistymisessä
5. Miten johto selvisi muutoksessa ja miten muutos vaikutti johtoon henkilöinä

Laamannien haastattelulomakkeessa oli yhteensä 18 kysymystä.

Tutkimushaastattelut tehtiin juuri sillä hetkellä yhdistyvissä tai jo yhdistyneissä käräjäoikeuksissa. Haastateltavat valittiin tutkijan pyynnöstä käräjäoikeuksissa sellaisista henkilöistä, jotka olivat olleet mukana yhdistymistilanteessa. Tutkija toimitti haastattelupyynnön käräjäoikeuden päällikölle tai hallintopäällikölle pyytäen mahdollisuutta haastatella määrättyä päivänä eri henkilöstöryhmiin kuuluvia henkilöitä. Haastateltavat henkilöt valittiin käräjäoikeudessa ilman tutkijan vaikutusta valintaan. Tutkija toimitti haastattelurungon asianomaiseen käräjäoikeuteen, missä se jaettiin

haastatteluihin suostuneille henkilöille etukäteen. Tutkija tapasi haastateltavat henkilöt vasta haastattelutilanteessa. Haastatteluihin suostuminen oli vapaaehtoista.

Itse haastattelut suoritettiin kärkeäoikeuden haastatteluille varaamassa huoneessa. Haastateltaville selvitettiin aluksi haastattelun tavoitteet ja periaatteet ja haastattelun anonymiteetti. Haastattelut nauhoitettiin haastatellun suostumuksella. Haastattelut kestivät noin yhden tunnin ajan. Haastattelut tehtiin hyvässä ja vapaassa hengessä, ja ihmiset saivat omalla tavallaan vapaamuotoisesti vastata tutkijan esittämiin kysymyksiin. Haastateltavilla oli vapaa mahdollisuus esittää myös kriittisiä kannanottoja muutosprosessista niiden julkituloa pelkäämättä. Haastateltaville luvattiin tästä syystä anonymiteetti lainausten esittämisen ja tutkimusentulosten osalta. Siksi haastattelulainauksia ei ole koodattu tulostukseen. Joissain kohdin keskustelut ulottuivat myös haastattelulomakkeen ulkopuolelle. Tämä johti lomakkeen sisällön tarvittavaan täsmentymiseen tulevia haastatteluja varten.

## 5.4 Tutkimusaineiston käsittely

Haastatteluaineistot litteroitiin kokonaisuudessaan nauhoitusten pohjalta ulkopuolissa tutkimuslaitoksessa. Myös haastattelijan kysymykset ja mahdolliset kommentit litteroitiin näkyviin. Litteroitu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin avulla<sup>17</sup>. Litteroitu aineisto luokiteltiin ja teemoitettiin. Aineistolähtöinen analyysi perustui tutkimusongelman ja aineiston keräämiseen laaditun teemahaastattelun rungon ja muutosteoriasta ja käytännön kokemuksista omaksutun esiymmärryksen pohjalle. Näitä kaikkia käytettiin koodauksen apuvälineenä. Eskola ja Suoranta pitävät teemahaastattelun runkoa oivallisena apuvälineenä aineiston käsittelylle. Aineistosta voidaan tältä pohjalta seuloa esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita (Eskola & Suoranta 2008, 152).

Aineistolähtöinen analyysi tehtiin mahdollisimman pitkälle induktiivisesti, jotta se mahdollisti uusien näkemysten esille tulon ja samalla yhdistymiseen liittyvän muutosprosessin sisällön hahmottamisen rationaalisuuden jännitteiden analysoimiseksi.

17) Laadullisen tutkimuksen aineistojen perustutkimusmenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, Eskola & Suoranta 2008, 159 - 187). Sisällönanalyysissä korostetaan keskittymistä tutkimuksen tarkoitukseen, tutkimusongelmaan ja tutkimustehtävään. Tämä rajaa aineistoa sitä luettaessa ja analysoitaessa. Tämä tapahtuu yleensä litteroidun aineiston pohjalta. Aineistoa luokitellaan ja teemoitetaan, aineistoa järjestellään luokiksi tai sisällön teemojen mukaan. Teemoituksessa aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien tai valittujen teemojen mukaan. Teemoittamisessa aineistosta nostetaan esille tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita. Näin on mahdollista vertailla olennaisien teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 - 93).

Tutkimuksen aineisto analysoitiin ensin huolellisesti tekstinä ja luokiteltiin teemoiksi muutosprosessin vaiheita mukaillen. Aineistosta etsittiin sellaisia teemoja, mitkä olisi yleensä huomioitava yhdistämismuutoksessa, mikä aineistossa oli kriittistä muutosprosessin johtamisen ja organisoinnin ja oletettavien jännitteiden kannalta ja mikä oli siten huomioitavaa, että se tuki esioletuksiin liittyvää yleistä teoreettista ajattelua näissä kysymyksissä (vihreä, punainen ja sininen alleviivaus).

Kriittisen lukemisen jälkeen aineisto siirrettiin vaiheittaisiin Excel -taulukoihin, joihin poimittiin prosessin vaiheisiin liittyvät henkilöstön ilmaisemat teemat (ilmaisut) muutosprosessista. Tämä tehtiin mahdollisimman aineistolähtöisesti, jotta analyysiin tulisi mukaan mahdollisimman paljon ja vapaasti henkilöstön näkemyksiä muutosprosessin sisällöstä heidän näkökulmastaan. Näitä ilmaisuja oli kokonaisuudessaan 434. Teemojen ”jalostamista” jatkettiin uudella kategorioinnilla, kunnes päästiin tarvittaviin yläkategorioihin. Ensimmäisestä henkilöstön aineistosta pelkistettiin tässä vaiheessa 104 ilmaisua, joista muodostui 32 teemaa, ja edelleen 8 yläkategoriaa.

Toisen haastatteluvaiheen henkilöstövastaukset käsiteltiin vastaavalla tavalla. Niiden avoin koodaus tuotti 38 uutta ilmaisua ilmiön kuvaamiseksi. Näistä yhdistyi kaikkiaan 11 teemaa yhdistettäväksi aiempiin henkilöstön vastauksiin ja teorian tueksi.

Toisella kierroksella kunkin Excel -taulukon sisältö yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi, yläluokiksi, jolloin muutosprosessin keskeiset teemat alkoivat kasautua analyysin tulosten ja tulkinnan pohjaksi. Kun jatkossa kummankin haastattelukierroksen henkilöstön vastaukset yhdistettiin toisiinsa, niistä syntyi yhteensä 13 pääteemaa tulkittavaksi henkilöstön kokemuksista. Nämä yhdistyivät edelleen alla olevasta taulukosta ilmeneviin kahdeksaan lopulliseen pääteemaan, jotka on esitetty tutkimuksen laadullisen analyysin perustana. Aineistolähtöisessä analyysissä pyrittiin luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jota jäljempänä käytettiin analyysin sisällöllisenä perustana.

Kustakin haastattelusta tehtiin myös erityismuistio, johon on yhdistetty tutkijan omat muistiinpanot haastattelusta sekä ensimmäiset johtopäätökset kunkin yksilön keskeisimmin esille nostamista seikoista. Nämä tukivat analyysissä Excel-taulukon tuottamia johtopäätöksiä. Tältä pohjalta saatiin muodostettua analyysin perusyksiköt ja tulkinnan perusta, josta johtopäätökset nousevat. Lopulta näistä muodostui aineiston esittämisen perustaksi organisaation kokonaisjärjestelmätason muutokseen liittyvä ydinkäsite, kokonaisvaltainen organisaatiomuutos jännitteiden taustana. Aineistokohtaista analyysiä on edelleen tuettu edellä mainituilla muilla aineistoilla.

Induktiivinen tutkimusaineiston luokittelu ja kategoriointi on esitetty taulukossa 7. Taulukkoon on poimittu ilmaisujen lukumäärästä johtuen esimerkkejä haastatteluista pelkistetyistä ilmaisuista. Ne on ryhmitelty haastattelulomakkeen ja lineaarisiin malleihin liittyvän tutkijan esiymmärryksen mukaan.

Ohjaavat valinnat	Pelkistetyt ilmaukset, Induktiiviset ilmiöt	Alakategoria	Täsmennetty alakategoria	Yläkategoria
Haastattelulomake – Lineaarinen malli	Alkuvaihe:			Kokonaisvaltainen organisatiomuutos
Käynnistymisvaihe / sulattaminen	Alkumyrsky, kaikki sekaisin  Tyytymättömyyttä  Kaipuuta entiseen Turvattomuutta (virka auttoi)  Työn jatkumisen pelko	Tunteet  Odotukset  Epävarmuus  Hämmennys	Tunteiden huomiointi  Kohtaaminen ja hallinta  Muutosvastarinta	Henkilöstö

	<p>Ammattiryhmittäisiä pelkoja</p> <p>Yksilöllistä kokemista, myös fyysisiä oireita</p>			
	<p>Tiedon tarvetta, huhut, jatkuvan tiedotuksen vaatimus, avoimuus, avoimet ovet,</p> <p>Tiedon saanti yhdistymisestä, eri tavat</p>	<p>Epävarmuuden poistaminen</p> <p>Ihmisten johtaminen</p> <p>Tiedotus Osallistaminen</p>	<p>Tiedotus, tiedon saanti, sitoutuminen</p>	
	<p>Tutustumisen tarve, vierailut, uuden työn, oppimisen ja uusien työtovereiden pelko, yhteishengen odotus, lähiesimiehen vastuu, oman aseman epävarmuus</p>	<p>Ihmisten johtaminen</p> <p>sosiaalinen yhteenkuuluvuus</p> <p>tutustuttamistilaisuudet, oma porukka, etupainotteisuus, ihmisten ja aiemman työn arvostamisen odotus</p>	<p>Uuden työyhteisön synty,</p> <p>yhteisöllisyys, tutustuminen, me-henki</p> <p>ihmisten johtaminen</p>	<p>Työyhteisö</p> <p>Ihmisten johtaminen</p>

		muutosvasta- rinnan hoita- minen		
Sulattami- nen / to- teutus	Johtaminen, odotuk- sia: tieto, tiedottami- nen, ihmisten koh- taaminen, innostami- nen, tasapuolisuuden ja oikeudenmukai- suuden odotukset	Johtamisen odotus: joh- don mukana olo, itsensä pe- liin laittami- nen, palaverit  Emotalo – on- gelman alku  Muutosarvo- odotus	Ihmisten kohtaami- nen ja joh- taminen, muutosar- vojen nou- dattaminen,	Johtami- nen
Toteutus	Toteutus:  valmistelua pienryh- missä, tavoitteen- asettelu, suunni- telma, työprosessien ym. yhteensovittami- nen, tasapaino,	Organisoinnin tasapuolisuus, ison org:n käy- töntöjen voit- taminen, val- lan käyttö, voittajat/hä- viävät  Sijoittaminen, muutto, nimi- tykset	Yhteenso- vittaminen, organi- sointi, val- mistelut, uudet työ- yhteisöt	Rakenne, toiminnot, työyhteis- öt
	Organisaatio, Yh- teensovittaminen, muutto, ”ne liittyy meihin”, emota-	Tasapuolinen yhteensovitta- minen,	Uusi orga- nisaatio  Uudet ra- kenteeet	Rakenne, organisaatio



	<p>losyndrooma, organisaatio eriyttää, hallinto, byrokraattisuus, henkilöstöongelmat, johtamisjärjestelmä</p>	<p>Uuden organisaation ominaisuudet</p> <p>Perehdyttämisen tarve, vertaistuki, jatkuva tiedottaminen</p>	<p>Uudet työtavat</p> <p>Emo-organisaation vaikutus</p>	
	<p>Johtamisen odotus, ihmisten kuuleminen, keskustelut, tutustuttaminen, tasapuolisuuden vaatimus, organisointi, työn ja ihmisten arvostaminen, päätöksenteko, nimittämiset, perustelut</p>	<p>Johtaminen</p> <p>Johtamistyyli, todellinen osallistuminen, vaikuttaminen, päätösten perusteleminen, avoimuus, tiedottaminen, palaverit, suunnittelu, tiedotus, johtamisjärjestelmä, lähiesimiehen asema ja merkitys</p>	<p>Johtaminen</p> <p>Ihmisten johtaminen, johtamistapa,</p> <p>osallistaminen, tiedottaminen, johtamisjärjestelmän toimivuus, uusi johtamiskulttuuri</p>	<p>Johtaminen</p>
	<p>Ajoitusongelma, työpaine, lomat, sijaispula</p> <p>Muutto ja työpaine, ajoituksen ongelma</p>	<p>Muutoksen ja muuton organisoinnin perustelut, organisointi, ihmisten johtaminen, tilannejohtaminen</p>	<p>Ajoitus</p> <p>Ajoittaminen</p> <p>Tilannejohtaminen</p>	<p>Johtaminen</p> <p>Ulkosuhteet</p>

Vakiinnut- taminen	Kulttuurien törmää- minen, emo-organi- saatio, uudet käytän- nöt, valta-asema, yh- tenäisyyden tarve, me-henki, yhteiset palaverit, palaveri- käytäntö, johtamis- kulttuuri, johtamis- järjestelmä	Uusi organi- saatio  Pelisäännöt  Uudet käytän- nöt  Sopeutuminen, sitoutuminen  Uusi ajattelu, jaksaminen, ajan mukana kehittäminen, hyvinvointi	Uusi kult- tuuri, iden- titeetti, iso – pieni ase- telman hoi- taminen, uusi johta- miskult- tuuri, johta- misjärjestel- män istut- taminen,  toimintata- vat,  ilmapiiiri, arvot, yh- teiset ta- voitteet	Kulttuurit
-----------------------	---	--	---	------------

N = 434

**Taulukko 7.** Henkilöstöaineiston sisällön analyysiä havainnollistava taulukko.

Johdon haastatteluaineisto käsiteltiin omana kokonaisuutenaan edellistä vastaavalla tavalla. Johdon aineistosta eriteltiin 231 teemaa. Kaikki ilmiötä pelkistäneet teemat koodattiin Excel -taulukkoon, jonka pohjalta koodausta jatkettiin pelkistäen. Johdon kyselyyn liittynyt kirjallinen aineisto luettiin ja analysoitiin vastaavasti aiemmin kuvatulla tavalla. Kirjallisen aineiston huomiot on lisätty tukemaan haastatteluaineiston teemoja. Lopulta näistä yhdistettiin 8 pääteemaa, jotka on tulkinnan kautta kuvattu ja tulkittu muutosprosessin jännitteitä pelkistäviksi teemoiksi. Johdon aineiston analysointi ja teemoitus kategorioineen on tehty samoin kuin edellä taulukossa 7.

Tutkimusaineiston tulkinnan teoreettisena taustana ovat olleet tutkimuksen edellä kuvatut pääkäsitteet, rationaalisen, vaiheittaisen muutosprosessin teoria, psykologin muutosteoria sekä organisaatioiden yhdistyminen ja muutoksen johtaminen. Itse aineisto on analysoitu induktiivisen periaatteen mukaan. Kun aineistoa on tulkittu

tältä pohjalta, aineiston tulkintaa voidaan pitää induktiivis - deduktiivisena (Nyholm 2008, 36, Dawson 2003, 2). Samalla voidaan puhua myös teoriaohjaavuudesta, jossa aiempi tutkimus, teoria ja empiirinen aineisto ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa. Esioletukset ovat toimineet tutkimuksen sekundaarisena tietolähteenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117, Nyholm 2008, 36, Siitonen 1999, 18, 41).

Jos ajatellaan tutkimuksen luotettavuutta tutkijan aseman näkökulmasta, tutkija asemoituu osaksi muutosta olematta kuitenkaan varsinaisen muutoksen osallisena. Yhdistymisprosessissa mukana eläminen koulutuksen ja ohjausten kautta antoi kuitenkin tutkijalle lisää esiymmärrystä, osaamista ja kykyä samaistua haastateltavien tilanteeseen ja analyysin tulosten tulkintaan. Ymmärrys käräjäoikeuksien toiminnasta lisäsi tulkinnan uskottavuutta, ja tulosten merkittävyyttä. Tietysti olisi mahdollista ajatella, että tutkijan yhteys haastateltaviin olisi saattanut vaikuttaa lähinnä johdon vastauksiin muutoksen sisällöstä asioita kaunistellen. Näin en kuitenkaan itse oletta tapahtuneen, vaan näen haastatteluvastauksien olleen rehellisiä ja todellista tilannetta kuvaavia läpi koko haastattelukierroksen.

Edellä kuvattu avoin selvitys aineiston hankinnasta, käsittelystä ja tulkintamethodista vahvistaa mahdollisuutta arvioida tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Haastattelujen määrää saattoi pitää riittävänä, koska aineisto kylläntyi jo tehdyillä haastatteluilla. Tutkimus etsi ymmärrystä yhdistymisprosessin sisällöstä ja muutoksen jännitteistä. Tämä edellytti laadullista tutkimusta ja aineistolähtöistä induktiivista analyysia ja ilmiöiden tulkintaa. Tutkimus on pelkistänyt tutkimusongelman mukaisia jännitteitä. Tutkimus on ollut merkityksellinen uusien toimialan rakennemuutosten ja valtionhallinnossa tapahtuvien virastojen yhdistymisten johdosta. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä on arvioitu jäljempänä luvussa 8.

## 6 TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI

### 6.1 Kokonaisvaltaisen yhdistymisen analyysikehys: Muutosprosessin analyysin pääteemat

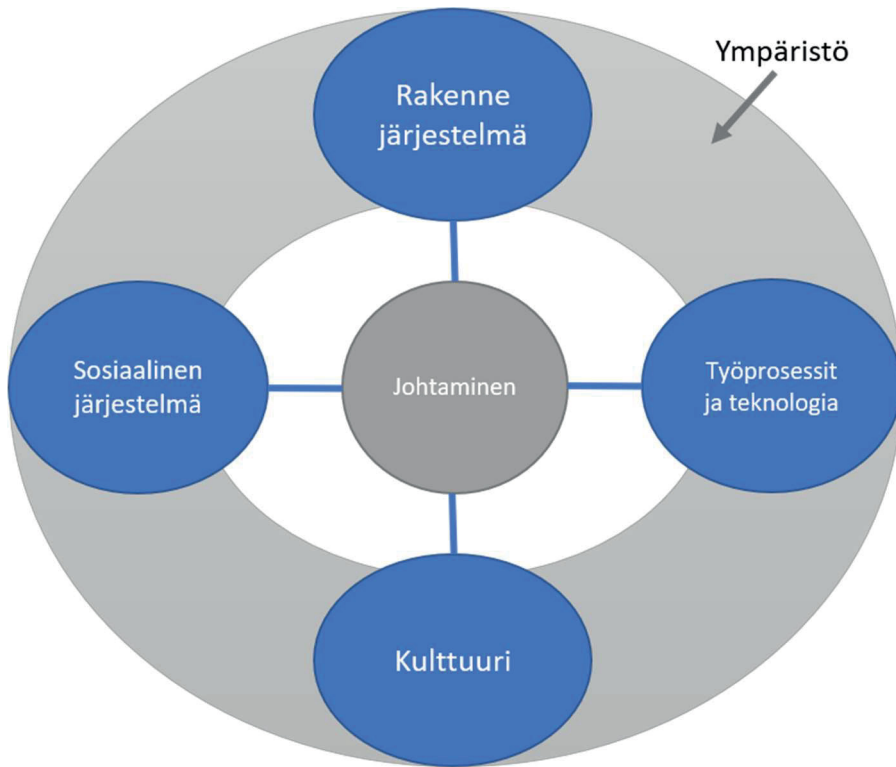
Tutkimusaineisto tuotti monipuolisen kuvan yhdistymismuutoksen vaikutuksista. Yhdistymisen havaittiin vaikuttavan kaikkiin käräjäoikeuden osajärjestelmiin. Yhdistymisen tuloksena syntyy uusi käräjäoikeus. Yhdistyminen pakottaa aineiston mukaan arvioimaan käräjäoikeuden uutta rakennetta, henkilöstön tunteita, asemaa ja tehtäviä, työnkuluja ja toimintojen organisointia sekä organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Yhdistyttäessä organisaatioiden toiminnot sovitetaan yhteen, henkilöstö sijoittuu tehtäviinsä ja toiminnan tulee alkaa sujua. Yhdistymismuutoksen aikana henkilöstö siirtyy uuteen organisaatioon ja uusiin toimitiloihin ja uuteen työyhteisöön. Uuteen organisaatioon syntyy uusi työyhteisö. Eri toimintakulttuurit tulee sovittaa yhteen. Työntekijöiden hyvinvoinnista ja työviihtyvyydestä tulee huolehtia muutoksen paineessa. Johtamisella ja johtamistavalla on suuri merkitys muutosta ohjaavana tekijänä. Samalla käräjäoikeuden johtamisjärjestelmä uusiutuu. Yhdistymisen tavoitteena on uusi toimintavalmis käräjäoikeus niin toiminnallisesti, yhteisöllisesti kuin sosiaalisestikin. Yhdistymisen tuoma muutos vaikuttaa myös käräjäoikeuden ympäristösuhteisiin.

Kyseessä on vaikutuksiltaan kokonaisvaltainen muutos organisaatiossa. Yhdistymismuutoksessa tapahtuu rationaalisen rakentumisen rinnalla myös paljon irratiionaalista (Vartola 2006, 238 – 242). Uudella käräjäoikeudella on yhdistymisen jälkeen edelleen yhtenäinen toimintapohja ja perustavoite lainkäyttövallan harjoittajana. Silti yhdistymiseen liittyvä muutos tuo mukanaan rakenteiden ja organisaation sisäisten suhteiden muuttuessa myös paljon odottamatonta ja koko muutosprosessin ajan yhteensovitettavaa. Näiden joukossa syntyy rationaalisen toimintatavan jännitteitä.

Kaikkiin käräjäoikeuden osajärjestelmiin ja ympäristöön vaikuttavaa yhdistymismuutoksen perustaa ja aineiston analyysin pääteemoja voidaan jäsentää ns. sosioteknisen organisaatiomallin mukaisesti. Malli korostaa organisaation kokonaisuutta ja antaa perustan analysoida käräjäoikeuksien yhdistymisprosessia kokonaisvaltaisesti muutosprosessiin sisältyvien jännitteiden löytämiseksi. Analyysin kohdentumista

voidaan kuvata seuraavalla aineistoon perustuvalla tutkimuksen tarpeisiin muokatulla kaaviolla<sup>18</sup>.

## Käräjäoikeus 1 + Käräjäoikeus 2



**Kuvio 4.** Käräjäoikeuksien yhdistymisen vaikutukset.

18) Alkuperäinen sosiotekninen organisaatiomalli sisältää tavoite- ja tehtäväjärjestelmän, rakennejärjestelmän, teknologisen järjestelmän sekä sosiaalisen järjestelmän. Johtaminen liittyy kaikkiin näihin järjestelmiin (Leavitt 1965, Kast & Rosenzweig 1984, 109, Rajala 1997, 78). Sosiotekninen organisaatiomalli kuuluu modernin ajan organisaatiomalleihin (Harisalo 2010), joihin lineaaris – rationaalisetkin mallit kuuluvat. Se edustaa systeemistä ja mekanistista organisaatiotulkintaa (Perttula – Syväjärvi 2012, 109).

Tutkimusaineisto jäsentää yllä olevaa kuvaa seuraavasti. Yhdistymisen pääteemat muodostuvat ihmisten kokemuksista sosiaalisessa järjestelmässä, toimintojen sekä organisaation ja työyhteisön yhteensovittamisesta ja niiden johtamisesta sekä organisaatiokulttuurin rakentumisesta. Nämä ulottuvat kaikkiin organisaation osajärjestelmiin. Yhdistymisen sisältöä koskevan analyysin yläkategoriaksi muodostui kokonaisvaltainen organisaatiomuutos, jonka suhteen aineiston analyysi tuotti analyysin sisällöksi pääteemoiksi seuraavat yläkategoriat.

1. Henkilöstö muutoksessa (sosiaalinen järjestelmä)
2. Toimintojen yhteensovittaminen ja työtehtävien muutokset (organisaatio ja teknologinen järjestelmä)
3. Uuden organisaation malli ja ominaisuudet (organisatorinen järjestelmä)
4. Uuden työyhteisön synty (sosiaalinen ja rakennejärjestelmä)
5. Toimintakulttuurien yhdistäminen (sosiaalinen järjestelmä, johtaminen)
6. Johtaminen yhdistymisen muutoksessa
7. Ympäristösuhteet ja ohjaus

Yhdistymisen aiheuttamaa muutosta on kuvattu edellä esitettyjen kategorioiden sisällä haastatteluaineiston esiin nostamien ilmiöiden ja niiden tulkintojen kautta. Näin saadaan sisällöllinen kuvaus ja lisäymmärrys yhdistymisen aiheuttaman muutosprosessin sisällöstä ja tulkintaperusta jännitteiden arvioimiseksi. Jatkossa muutoksen pääteemojen sisältö ja niiden tulkinta on sijoitettu muutosprosessin vaiheittaista kulua kuvaavaan prosessin kulkuun. Tämän kokonaisuuden sisällä tapahtuu nyt rationaalisen muutosajattelun jännitteiden kohdentaminen ensin organisaation eri osajärjestelmiin ja johtamiseen ja sen jälkeen muutosprosessin eri vaiheisiin.

Rationaalis- lineaaristen mallien ja tapahtuneen yhdistymisen aiheuttaman muutoksen välisen suhteen analyysi ja tulkinnat on tehty tutkimusongelman mukaisesti etsimällä rationaalisen muutosprosessin ominaisuuksien ja yhdistymismuutoksen sisällön ja kulun välisiä jännitteitä eri teemojen yhteydestä.

## 6.2 Sosiaalisen järjestelmän muutokset: Yhdistymisen kokeminen ja muutoksen vaikutukset jännitteiden esiin nostajina

Aineiston mukaan yhdistyminen vaikuttaa voimakkaimmin organisaation sosiaaliseen järjestelmään ja johtamiseen. Yhdistymisellä on monenlaisia vaikutuksia organisaation sosiaalisessa järjestelmässä. Muutos vaikuttaa ihmisten tunteisiin, itsetuntoon ja motivaatioon, mahdolliseen muutosvastarintaan, sitoutumiseen, ihmisten vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Nämä muutosilmiöt vaikuttavat edelleen organisaation työyhteisöjen ja kulttuurin muotoutumiseen ja luovat haastetta muutoksen johtamiselle.

### 6.2.1 Ihmisten tunteet ja muutosvastarinta rationaalisuuden jännitteinä

Yhdistymisen käynnistymisvaiheeseen liittyvät ilmiöt vaikuttivat voimakkaasti ihmisten tunteisiin ja tilanearvioon. Haastattelulomakkeeseen oli sisällytetty monia henkilöstön kokemuksia luotaavia kysymyksiä, kuten yhdistymisen kokemista, muutoksen vaikutuksia, ihmisten arvioita omasta asemastaan ja kohtelustaan sekä heidän odotuksistaan muutoksessa. Muutoksen vaikutukset henkilöstöön kuvautuivat aineistossa monisisältöisesti. Yhdistymisessä, kuten muutenkin muutoksissa, kaikki organisaatiossa tehtävät muutokset vaikuttavat ihmisiin. Muutoksen yhteydessä henkilöstön työpaine kasvoi, kun normaalit työt tehtiin muutosvalmistelujen rinnalla.

Muutostilanteen kaosaista sisältöä henkilöstö kuvasi edelleen mm. seuraavasti, posti sekaisin, puhelut sekaisin, vanhat ja uudet jutut sekaisin, juttujako uutena, syyttäjien vaihtuminen, juttumäärien vaihtelu, valmistelutyöryhmiin osallistuminen, työpaine, kiire jne. Kaikkeen tähän sopeutuminen nosti ihmisissä esiin monenlaisia tunteita, jotka ilmenivät erilaisina odotuksina, pelkoina, ärtymyksenä, vetäytymisenä sekä kiukutteluna ja vastarintana. Pelot ja odotukset liittyivät siihen, mitä itselle tapahtuu, miten tulee sijoittumaan uuteen organisaatioon, saako hän jatkaa aiemmissa tehtävissään, millaisia työtovereita ja millaisen esimiehen saa, millaisen työparin saa, joutuuko oppimaan uutta, minne joutuu muuttamaan, millaisen työhuoneen tai tilan saa, millainen on uusi työyhteisö ihmisineen ja miten se toimii, jne. Tämä kaikki aiheutti epävarmuutta ja koetteli ihmisten suhdetta työyhteisöönsä ja itseensä ja pakotti etsimään sopeutumisen keinoja uuteen tilanteeseen. Nämä kokemukset painoutuivat erityisesti yhdistymismuutoksen alkuvaiheeseen. Osa peloista ja odotuksista jatkui myös

muutoksen seuraaviinkin vaiheisiin. Muutos loi henkilöstöön voimakkaan jännittetyn tilanteen. Tämä ilmeni erilaisina oireina, outona käyttäytymisenä, suhteena yhdistymiseen, epävarmuutena ja tiedon puutteena sekä jopa muutosvastarintana.

Muutoksen alkuvaiheessa ihmisiä häiritsi eniten siihen liittyvä sekavuus, yllättävyys, epätietoisuus ja pelko tulevasta. Henkilöstö kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Se oli ihan hirveä hässäkkä.”

”Tuntemattoman pelkohan se on kaikkein pahin. Se pätee samalla tavalla ihmisiin kuin asioihin.”

”Yks suuri pointti mikä tässä oli, oli epätietoisuus. Eli kaikki oli jatkuvasti ilmassa ja auki. Epätietoisuus sinänsä on kaikkein pahinta.”

Muutos toi mukanaan haastateltavien mukaan ”käsittämättömän aikaansaamattomuuden tunteen.” Tämä ”lamaannus” on tuttu asia muutoksen kulkua koskevissa kuvauksissa ja näkyy mm. myös Heikkilän (1998) tutkimuksessa liikepankkien yhdistymisestä.

”Ei oikein osannut tehdä mitään tai saada aikaan.”

”Tuli semmosta paperien pyörittelyä.”

”Oikeestaan kaikki meni sekasin.”

Muutostilanne näkyi henkisen stressin rinnalla myös muunlaisina vaikutuksina. Muutoksen luomaan epävarmuuteen liittyi pelkoja ja ristiriitaisia tunteita, jotka saattoivat vaikuttaa muutosvastarintaan ja muuttua myös fyysisiksi oireiksi (Heikkilä 1998, 131, 135, Ylikoski 2009, 38). Yhdistymisen fysiologiset vaikutukset ilmenivät unettomuutena, vatsakipuina, verenpaineen nousuna ja eri tavoin koettuna stressinä. Yhtenä henkisen fyysisenä vaikutuksena oireet näkyivät myös itkemisenä.

”Ku oli nii kauheen vaikeeta tulla töihin. Jossain itketään ja kaikkee, kyl se jollekin on vaikeeta. ”Me ollaan jokin ongelma.”

”On ollu vaikeampaaki. Yks kärsi ihan joka aamuisista vatsakivuista, ku on niin vaikeeta tulla töihin.” Muutosten takia. Se on kyl et niin paljon tulee uutta asiaa ja niin paljon tulee asioita yleensäki sisälle, ja erilaiset ihmiset. Kyl meil on jollakin toisellaki varmaan vähän verenpaineet nousu.”

Epävarmuus näyttää olevan selkeästi keskeisin muutoksen negatiivisista vaikutuksista. Pelkoa herätti esim. epävarmuus oman työn ja jopa työpaikan jatkumisesta.

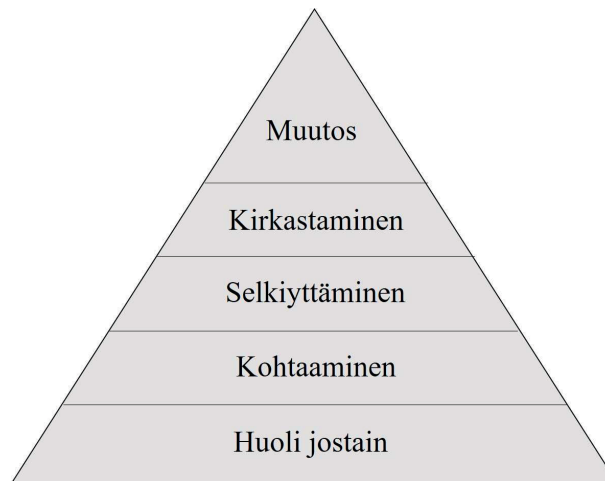


Tämä pelko koski erityisesti niitä, joilla ei ollut vakinaista virkaa. Viran vakinaisuus näyttää olevan selkeä turvallisuustekijä julkishallinnon muutoksissa.

”Pelkäsin, jatkuuko hommat.”

”Kun kuitenkin oli virka.”

Tunteet ja vastustus muuttuvat prosessin kulun mukaisesti. Vahvimmillaan ne ovat muutoksen alkuvaiheessa. Muutoksen vaikutuksia on kuvattu prosessikaaviolla, missä ihminen käy läpi pelon, vihan, surun ja lopulta ilon tunteita muutoksen etene-  
misen mukaisesti (Vakkala 2012, 87, Stenvall & Virtanen 2007, 42 - 43, Arikoski & Sallinen 2007, 56, Burke 2002, 92, alkuperäinen kaavio Gübler-Ross 1969). Kullakin ihmisellä on oma henkilökohtainen kehityskulkunsa negatiivisesta tunnetilasta tai huolikokemuksesta kohti muutoksen hyväksymistä (Heikkilä 1998, 31, Stenvall & Virtanen 2007, 53, 98).



**Kuvio 5.** Yksilön ja yhteisöjen muutosdynamikka (Vakkala 2012, 94, Stenvall et al. 2007, 41)

Muutosdynamikan on sanottu olevan samanaikaisesti yhteisöllistä ja yksityistä. Se rakentuu vuorovaikutuksessa sosiaalisen oppimisen kautta (Vakkala 2012, 93 – 94, Stenvall & Virtanen 2007, 41). Muutoksen johtaminen edellyttää niin yksilöiden, kuin koko työyhteisön huomioimista. Muutoksen kokeminen näyttää tämän aineiston pohjalta kuitenkin olevan varsin yksilöllistä (vrt. Heikkilä 1998).

Haastattelujen tulokset ilmensivät selkeästi muutoksen psykologisissa teorioissa esitettyä kuvaa muutostilanteeseen liittyvistä monenlaisten tunteiden kokemisesta ja odotuksista. Muutoksen esiin nostattamat tunteet näkyivät muutoksen alkuvaiheessa pelkoina, hämmennyksenä, epävarmuutena ja kaipuuna entisiin työtovereihin. Epävarmuus näkyi pelkona ja asenteena siihen tuntemattomaan, jota muutos edustaa. Nämä havainnot tukevat muutosteorian yleisiä havaintoja ja korostavat muutoksen vaikutuksia ihmisiin erityisesti muutoksen alkuvaiheessa (esim. Holbeche 2006, 329 – 332, Heikkilä 1998, 13 – 14, Ylikoski 2009, 34 – 38, Vakkala 2012, 91, Senge 1999, Schein 1985, Lewin 1947, 1951, ym.). Ihmisten tunneilmaston ymmärtämisen tarve ja tarve sen aitoon huomiointiin muodostavat jännitteitä rationaalisen toteutusajattelun sisälle.

Muutokseen liittyvä epävarmuus oli ehkä keskeisin pelkoja ja erilaisia tunteita esiin tuova piirre. Tätä korostaa tiedon puute. Tiedon ja tiedottamisen tarve nousee voimakkaasti esiin aineistosta. Yhdistymisten aiheuttama epävarmuus käynnistyy konkreettisesti silloin, kun henkilöstö saa tiedon yhdistymisen ajankohdasta. Tuolloin huhutodellisuus vaihtuu konkreettiseksi tiedon tarpeeksi (Ylikoski 2009, 39 – 41). Tässä tietoa yhdistymisestä oli saatu ennakkohuhuina, työtovereiden keskeisissä keskusteluissa tai viestien vaihdossa, jopa paikallisesta sanomalehdestä. Virallisen tiedotuksen kautta tietoa oli tullut laamannin tiedotustilaisuuksista, sähköpostilla, lähiesimieheltä ja oikeusministeriön järjestämässä YT-neuvottelussa. Erityisen tärkeänä pidettiin laamannin järjestämiä tiedotustilaisuuksia. Tieto ei vaan näyttänyt riittävän. Tiedon puute luo jännitteisen tilanteen muutosprosessin alkuun (ja myöhempäänkin kulkuun).

Tiedottamisen tärkeys johtamistoimintona nousee selkeästi esiin koskien kaikkia muutoksen vaiheita. Tiedottamisella ja yhteisen ymmärryksen muodostumisella on selkeä merkitys ihmisten sitoutumiseen ja luottamukseen muutosta kohtaan (merkityksellistämisestä / uskottavuudesta mm. Weick 1995, 56 – 59, Jalonen 2007, 248 – 249). Huonosti hoidettuna tiedon puute ja luottamuspuula voi vaikuttaa myös muutostavastarinnan muotoutumiseen (Van den Heuvel et al. 2017, Helpap et al. 2016). Tiedottamisen tärkeyttä tulisi korostaa koko oikeushallinnon mitassa. Erityisesti alkuvaiheessa tiedottamiseen tulisi liittyä uudistuksen / yhdistymisten tarpeen ja kulun perusteleminen. Tässä näyttäisi olevan kokonaisuudessaan parannettavaa.

”Mun mielestä hirveen tärkeitä on asenteiden muokkaaminen, koska ihmiset ei nää kaikis muutoksis järkee. Perustella se, miks tää on järkevä ja miks tää on välttämätön, ja mikä on kunkin osa siinä ja iten se voidaan tehdä myönteisesti. Mun mielestä se on tärkeitä, koska jos ihmiset saa perustelut hyvät, niin sit ne alkaa lähtee siihen myönteisesti mukaan. Mut jos vaan sanotaan, et no

ni, nyt tapahtuu yhdistyminen, valtio säästää, sit alkaa semonen ”niin just meidän selkänahasta revitään” ja se on se negatiivinen.”

”Mun mielestä tän tiedotuksen ja se päätösten perusteiden läpinäkyvyys, se on äärimmäisen herkkä asia siinä vaihees, kun tilanne on akuutti, niin se on todella herkkä. Se läpinäkyvyys, jokin ymmärtää, et miks näin tehdään. Kaikien ei tarte hyväksyä sitä, mut se on nähtävissä.”

Muutoksen onnistuneen käynnistymisen kannalta muutoksen toteuttajien, tässä tapauksessa käräjäoikeuksien johdon ja oikeusministeriön, tulisi osata aiempaa enemmän kiinnittää huomiota erityisesti yhdistymisten alkuvaiheeseen liittyviin henkilöstön tunnetiloihin. Tämä edellyttää aktiivista tiedottamista ja erilaista informaation välittämistä uudistuksen tarpeista ja perusteluista. Laamannit joutuvat tässä välikäteen, koska he joutuvat puolustamaan yhdistymiseen liittyvää muutosta, joka tässä tilanteessa näkyy yleisinä, vaikeasti hyväksyttävinä perusteluina.

Yksi tunteiden kohtaamisen ja käsittelyn ilmentymä on muutosvastarinta. Se on myös yksi eniten käsiteltyjä teemoja muutoskirjallisuudessa. Muutosvastarinnasta on kirjoitettu sen syntyyn, ilmenemismuotoihin, oikeutukseen ja sen käsittely / hoitamismenettelyihin liittyen. Rationaalis- lineaarisissa malleissa muutosvastarinta on nähty ihmisten luontaisena reaktiona muutostilanteeseen. Se on nähty asiana, jota johto voi käsitellä, ja jonka johto voi poistaa oikeilla toimenpiteillä. Ihmiset on nähty objekteina, joita johto voi käsitellä (Graetz & Smith 2010, 137, Burke 2008, Nyholm 2008, Holbeche 2006, ym.).

Käräjäoikeuksien yhdistymisissä esiintyi muutosvastarintaa eri tavoin. Yksilötasolla muutosvastarinta saattoi aiheutua ihmisten taustoista (työtilanne, elämän tilanne, situaatio) tai odotuksista muutosta kohtaan. Yhteisöllisesti muutosvastarintaa ilmeni lähinnä ryhmäperusteisesti ihmisten ammattitaidon tai toiminnon mukaan. Jotkut pienemmän organisaation työntekijät ihmettelivät, miksi heidän toimivaa systeemiään joudutaan rikkomaan ja yritetään luoda heidän mielestään huonommin toimiva organisaatio. Toisaalta taas jotkut ”vastustivat kaikkia asioita muutospalaverissa.”

Yhdistymismuutokseen liittyvät pelot ja epävarmuus aiheuttivat ihmisille tunteen oman tilanteensa hallinnan puuttumisesta. Henkilöstön keskeisimpiä odotuksia muutosta / yhdistymistä kohtaan oli erityisesti tahto vaikuttaa omaan asemaansa ja sijoittumiseensa tulevassa organisaatiossa. Vaikuttamalla tai vastustamalla ihminen pyrkii tasapainottamaan oman tilanteensa arviointia ja muutokseen sopeutumistaan.

Erityisesti ”yhdistettävän” eli pienemmän organisaation henkilöstö koki kaipuuta entiseen työyhteisöön. Tunne objektiksi joutumisesta (”meidät yhdistetään”), nosti henkistä vastustusta yhdistymiseen sopeutumiseen. Kaipuu aiempaan ja tyytymättömyys ”tarpeettomaan” muutokseen näkyi selkeästi muutosvastarinnan syynä. Vastarinta ilmeni esim. vetäytymisenä tai taustavaikuttamisena yhdistymistä koskevissa keskusteluissa. Tärkeä ainakin henkisen vastarinnan muodostumiseen liittynyt tekijä oli tältä pohjalta syntynyt eriarvoisuuden tunne. Pienemmän käräjäoikeuden henkilöstö tunsikin, että heitä kohdeltiin epäoikeudenmukaisesti heidän tullessaan isompaan organisaatioon. Heidän muutosarvojaan ja odotuksiaan oli loukattu.

Tämä johti tunteeseen, että tässä yhdistymisessä jatkossa emo-organisaatioksi nimeävän isomman organisaation käytännöt ”kävelivät ylitse”. Ihmiset kokivat muutoksen hoitamisessa sovellettujen menettelytapojen loukanneen heidän oikeudenmukaisuuden tunnettaan. Pienemmän organisaation edustajat kokivat, että heitä ei oltu kuunneltu riittävästi eivätkä he olleet voineet osallistua tasapainoisesti muutokseen liittyvään keskusteluun. Tällä on katsottu olevan yhteys ihmisten sitoutumiseen (Kyötoai et al. 2017). Samalla tästä muodostui koko muutosta koskeva rationaalisuuden jännite.

”Se, mitä tuolta tänä päivänä kuuluu, niin se on se, että täällä jyrättiin. Tästä ei tehty sitä uutta käräjäoikeutta, jota nää odotti. He odotti tätä. Nyt täs on tämmönen vähän ”jyräämismiehin.” Täs ei oo riittävästi kuunneltu miten tuolla tehtiin.”

”Kyllä ne, jotka tulee pienistä putiikeista, ja ne tulee tämmöseen isoon juttuun, niin kyllä ne aika lättänäks lyödään täällä.”

Isomman organisaation käytäntöjen ja sääntöjen omaksuminen synnytti organisaatioon ikään kuin taistelevat vastapuolet. Yhdistymisiä tutkineet tutkijat ovat varoittaneet tämänkaltaisen aselman syntymisestä (Esim. Holbeche 2006, Taskinen 2005, Kanter 1985, Kanter et al. 1992, Ansoff 1983, Vaara 1993).

”Ne kokee uuden organisaation (pienemmän/yhdistyvän) henkilöstön uhaksi.”

”Isompi organisaatio käveli yli.” ”Kyllä mua harmittaa, kun kaikki siis toisen työtavat tuli meille. Meillä oli loppujen lopuks modernimpaa mun mielestä, monet työtavat.”

”Aina, kun puhutaan muutosvastarinnasta, puhutaan meistä. Mut vastaanottajal on samanlainen muutosvastarinta kun, ja voi olla jopa kovempi.”

Eräs vuoden 2010 rakenneuudistukseen liittyvä erityinen ongelmakysymys oli työmatkojen pidentyminen. Käräjäoikeuksien sijoituessa maakunnallisiin keskuspaikkakuntiin, joidenkin henkilöiden työmatkat pitenivät olennaisesti. Tällainen muutos saattaa luonteestaan johtuen vaikuttaa ihmisen koko elämäntilanteeseen, tilanteeseen. Ihmisten kokemusten on katsottu syntyvän ja saavan merkityksiä suhteessa heidän tilanteeseensa. Tilanne vaikuttaa siihen, miten muutokseen liittyviä asioita tulkitaan ja millaisia merkityksiä sille annetaan (Simone et al. 2016, Vakkala 2012, 85).

Työmatkojen pitenemisellä oli selvä negatiivinen muutosvaikutus. Tämä lienee ollut monen kohdalla yksi vaikeimmista yhdistymismuutosten hyväksymiseen liittyviä kysymyksiä. Oikeusministeriö koetti auttaa työmatkojen pidentymiseen liittyvää ongelmaa erilaisin muutostukeen liittyvin sekein. Joidenkin ihmisten kohdalla yhdistyminen ja työpaikan siirtyminen edemmäksi, saattoi muuttaa koko hänen elämäntilanteensa (Vakkala 2012, 83).

”Niil on varmaan ongelmaa (tulijat) sitten, koska nehän on ollu siellä 30 vuotta, jotkut. Jopa enemmän. Niin ymmärrän, että varmaan pelonsekaisin tuntein sieltä tullaan, ensinnäkin tuo pitkä matka, 60 kilsaa. Jaksako sitä mitenkään mennä ja muuta ja toisekseen, koetaanko oikeesti, että ollaan jotenkin alemmikastilaisia. Vaikka ei mitään perustetta sille tule olemaan. Kyllähän sen huomaa, että tämä keskuspaikka on se ykköspaikka, alitajuntaisesti ainakin.”

”Työmatkaa tuli 130 km päiväs, Se on aina kaksi tuntia päivässä. Kyllähän sitä lähempänä työtä tekis jos suinkin vaan on mahdollista, mutta ei nyt ainakaan.”

”Se tietysti harmitti vähän, että ihan tänne asti. Ja se että tiesi, mitä täällä on ja minkälaista täällä on, ja minkälainen päällikkö täällä on. Ja sitä rataa, minkälainen ilmapiiri täällä on, niin vähän harmitti, lievästi sanoen.”

Muutosvastustuksen kohteena ei välttämättä ollut pelkästään työmatka, vaan muutamaan joutuneet ihmiset arvioivat myös uuden käräjäoikeuden organisaatiota, sen johtoa ja tulevaa työyhteisöään ja sopeutumistaan sen käytänteisiin kokonaisuutena. Tässä tilanteessa ihmisten voi sanoa olleen pakon alaisena ilman mahdollisuutta vaikuttaa oman tilanteensa muotoutumiseen. Vaihtoehto olisi kova, joko muuttaa mukana uuteen paikkaan tai jäädä pois organisaatiosta. Ihmisille, joille muuttaminen olisi ollut mahdotonta, tarjottiin toki mahdollisuutta muuttaa johonkin samalla työvoimalueella olevaan toiseen julkiseen organisaatioon. Tämäkään ratkaisu ei ollut helppo eikä paikkoja aina ollut saatavillakaan.

Muutosvastarinnalla oli myös muitakin syitä. Henkilöstön puolelta tulleen muutosvastarinnan keskeisin ongelma oli näkemykseni mukaan yhdistymistarpeen hyväksyminen ja siihen liittyvä muutoksen perusteleminen. Toisena tekijänä kritisoitiin yhdistymisen perusteluihin liittyvää tiedottamista. Tämä kaikki vaikeutti ihmisten sitoutumista muutokseen. Ihmisten oli vaikea hyväksyä kokonaisjärjestelmätason (oikeusministeriö / valtioneuvosto) päätöstä, jonka mukaan heidän käsityksensä mukaan ”oma”, hyvin toimiva tuomioistuimien lakkautettiin ja yhdistettiin toiseen. ”Pakkoyhdistymiseen” liittyvään henkiseen vastarintaan liittyivät muutokseen sisältyvät pelot ja epävarmuus sekä tunne oman aseman ja työn hallinnan menettämisestä. Näiden vastustamistekijöiden taustaksi oli mahdollista ymmärtää rationaalisia syitä, jolloin muutostavastarinnan voisi ajatella nousevan oikeutetuista syistä. Kaikki vastarinta ei siis tässäkin muutoksessa ollut luokiteltavissa irratiinaalisiksi. Tutkimuksissa on nähty, että muutoksen vastustuksessa voi yksilön näkökulmasta olla kyse rationaalisesta toiminnasta, jos esim. muutoksen perusteet tai tavoitteet koetaan kyseenalaisina (Vakkala 2012, 87, Järvinen 2001, 102). Pasi Valtee on löytänyt tuloksen, jonka mukaan muutoksen vastustamista perustellaan useammin rationaalisilla tekijöillä silloin, kun muutos herättää tavallista enemmän uhkakuvia (Valtee 2004, 25 – 26, Vakkala 2012, 87).

Muutosjohtamisen kannalta muutosvastarinta edellyttää sellaista ihmisten johtamista, mikä huomioi ja käsittelee vastarinnan syntyyn liittyviä seikkoja ja pyrkii sitouttamaan ihmisiä vireillä olevaan muutostilanteeseen. Amarantou et al. (2018) katsovat, että ihmisten asenteisiin muutosta kohtaan vaikuttavat työntekijä – johtosuhteet, ihmisten henkilökohtaiset odotukset sekä ihmisten mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Henkilöstön osallistumisen on yleisesti katsottu vähentävän muutostavastarintaa ja helpottavan uuteen organisaatioon kiinnittymistä.

Huono ihmisten johtaminen ja puutteellinen kommunikaatio voivat aiheuttaa ihmisissä väärinymmärrystä muutoksen tavoitteista ja prosessista ja johtaa huhuihin ja demoralisaatioon sekä sitoutumisen puutteeseen (Gill 2003 / Price 2009, 223). Muutosinformaatiolla on suuri merkitys ihmisten sitoutumiseen, psykologisen sopimuksen täyttymiseen sekä luottamukseen muutosta ja sen johtoa kohtaan (Van den Heuvel et al. 2017). Ihmisten ja organisaation psykologinen sopimus on koetuksella muutostilanteissa.

Mitä paremmin ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät muutosten tarpeen ja perustelut, sitä syvemmin he sitoutuvat muutoksiin. Mitä enemmän ihmiset voivat vaikuttaa asioihin ja osallistua muutokseen, sitä paremmin he suhtautuvat muutokseen. Ihmiset vastustavat ulkopuolista määräystä. Johdon on jaettava olemassa oleva tieto henkilöstön kanssa vaihe vaiheelta, samoin kuin tieto tulevasta. Kun vastarinnassa on

kyse hallinnan tunteen menetyksestä, epävarmuudesta, kasvojen ja aseman mahdollisesta menetyksestä, johdon tulee myös luoda ihmisiin uskoa (Kanter 1985 / Price 2009, 176). Peter Senge on todennut, ”ihmiset eivät vastusta muutosta, he vastustavat olevansa muutettavina!” (Lewis 2011, 177). Kanter toteaa, että ihmiset suhtautuvat muutokseen sen mukaan, kokevatko he, että muutos on tehty heille, vai ovatko he tehneet muutoksen (Kanter 1985 / Price 2009, 176).

Ihmisten on katsottu vastustavan muutosta, kun he kokevat menettävänsä jotain sellaista, millä on heille erityistä arvoa, tai kun heitä pyydetään tai pakotetaan siirtymään johonkin mitä hän ei tunne, tai johonkin, mitä hän ei ennen ole kokenut (Burke 2002, 92, Kotter & Schlesinger 1979, 108, Price 2009, 162, Paton & McCalman, 139). Tutkijat ovat esittäneet vastaavanlaisia muutosvastarinnan aiheutumissyitä, joita näkyy tässäkin tutkimuksessa. Näitä ovat hallinnan menetys, epävarmuus, yllätys, kasvojen menetys, huoli tulevasta kompetenssista, lisätyö jne. (Kanter et al. 1992, 380, Yukl 2006, 285 – 286).

Kaikki muutosvastarinta ei ole irrationaalista. Tässäkin tutkimuksessa saattoi huomata, että se voi syntyä ymmärrettävistä näkökulmista. Jo Lewinin teoria esittää, että vastarinta on luonnollinen vastaus suureen ja merkittävään muutokseen. Ihmiset pelkäävät menettävänsä työhönsä liittyvää kontrollia ja olla haavoittuvaisia. Ihmiset joutuvat samalla pois mukavuusalueiltaan. Lewin katsoi myös, että vastarinta on välttämätön osa muutoksessa tarvittavaa uuden oppimisprosessia (Holbeche 2006, 76, myös Argyris 2004). Muutosvastarinta on luonnollinen ja odotettavissa oleva ilmiö (Holbeche 2006, 382). Kaikki muutosvastarinta ei sellaisenaan ole epänormaalia eikä pelkästään haitallista muutoksen kululle (esim. Matthews & Linski 2016). Vaikka vastarintaa usein käsitellään itsestään nousevana ilmiönä ja johdon haasteena, muutoksen toimeenpanon sisältö, esim. muutosten perustelujen löyhyys tai ei-uskottavuus ja niiden esittämisen tapa, samoin kuin johdon asenne saattavat nostaa aiheellista muutosvastarintaa (Holbeche 2006, 76, Kanter 1985 / Price 2009, 182 – 183, Kanter et al. 1992, 376, Kotter & Schlesinger 1979 / Price 2009, 170, Vakkala 2012, 90). Kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, pakollinen muutto toisiin olosuhteisiin ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin nostivat esiin vastarintaa ja rationaalisen ajattelun jännitteitä.

Johdon haastatteluista näkyy selkeästi, että johto (laamannit) on tiedostanut erityisesti muutosprosessin sulattamisvaiheeseen liittyvät ihmisten pelot, uhkien kokemisen ja niistä nousevan mahdollisen vastarinnan tulevaa muutosta kohtaan. Laamannit olivat havainneet ihmisissä muutosvastarintaa, vastustusta ja pettymyksen tunteita. Nämä reaktiot korostuivat erityisesti niissä käräjäoikeuksissa, jotka lakkasivat olemasta ja joiden väki joutui muuttamaan uuteen perustettavaan

käräjäoikeuteen. Laamannit näyttivät olleen hyvin perillä ja varautuneita tällaiseen, mutta samalla he kokivat nämä tilanteet yhdeksi vaikeimmista yhdistymisen aikana. Ihmisten johtamisesta on syntynyt yksi läpi koko muutosprosessin kulkeva rationaalisuuden jännite ja ehkä eniten opeteltava asia yhdistymisten muutosjohtamisessa.

”Lopetettavassa yksikössä oli vahva muutosvastarinta. Tuomarit kieltäytyivät kokonaan yhteistyöstä. Se heijastuu vieläkin meidän organisaatiossa erityisesti yhden tuomarin kohdalla.”

”Lakanneen yksikön henkilöstöneuvottelut olivat vaikeita. Aluksi tuntui jopa mahdottomalta saada porukka puhaltamaan yhteen hiileen.”

”Yhdistyvien yksiköiden henkilökunta tunsu epävarmuutta ja pelkoa siitä, ettei heitä ja heidän osaamistaan arvosteta ja ettei heitä tulla kohtelemaan tasapuolisesti jaettaessa uuden maakunnallisen käräjäoikeuden tehtäviä. Myös uusi työpaikka fyysisesti ja uusi oma työyhteisö uusine työkavereineen saattoivat mietittyä.”

Laamannit olivat arvioineet tilanteen oikein ja kantoivat huolta henkilöstön työhyvinvoinnista. He huomioivat myös työmatkojen pitenemisen yhdistymisen ongelmana.

”Koin itse omasta johtamisvinkkelistäni hyvin tärkeeks sen henkilökunnan hyvinvoinnin, kun tiesin, minkälaisia ongelmia ihmisillä on järjestää niitä pitkiä työmatkoja. Kuitenkin kansliahenkilökunta, vaikka heillä oli näitä omasta elämästään riippuvia ongelmia, aika nopeasti sen hyväksyivät, ja kääntyivät myötävirtaan katsomaan asiaa.”

Muutosvastarintaa käsitellessään laamannit joutuivat myös refleктоimaan omaa osaamistaan ja muutostilanteen hallintaa.

”Aivan, mut en mä sitä sano et kyl mä joskus mielessäni sadattelen, että mitä, kuinka helvetin jäykkää voi ja joustamatonta ja ymmärtämätöntä voi olla. Ja silloin vaan sitten mietin usein sitä, et mikä vika mussa on, etten mä osaa markkinoida näitä ideoitani, vai onko ne niin huonoja. Kyllähän siinä aina sitten sitäkin kysyy.”

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että ihmisten johtamisen taito korostuu muutosjohtamisen ja muutosvastarinnan kohtaamisen yhteydessä. Holbeche toteaa, että monet



muutoksen johtajat tuntevat epämukavuutta toimiessaan ihmisten johtajina muutoksissa, koska heiltä puuttuu ymmärrystä inhimillisen muutoksen prosessista ja luonteesta. Johto tarvitsisi hänen mukaansa tähän liittyviä taitoja ja lähestymistapoja, jotka menevät syvemmälle kuin perinteinen rationaalinen osaaminen (tässä Holbechen voi olettaa lähestyvän ajatusta rationaalisen muutosajattelun jännitteistä). Hänen mielestään ei riitä olla pelkästään hyvä muutoshankeen johtaja. Johdolla tulisi olla holistinen ymmärrys muutoksen strategisista, rationaalisista, käytännöllisistä, symbolisista, emotionaalisista ja intuitiivisista näkökulmista (Holbeche 2006, 25). Tähän näkemykseen on helppo yhtyä. Se myös korostaa tämän tutkimuksen merkitystä.

Muutosjohtajalle ja muutoksen toimivalle / onnistuneelle johtamiselle asetetaan myös muunlaisia vaatimuksia. Keskeinen tekijä muutoksessa on ihmisten luottamus muutoksen johtoon. Johdon tulee pyrkiä legitimoimaan rooliaan muutoksessa. Hankkiakseen uskottavuutta, johdon täytyy olla rehellinen, luoda luotettavuutta, tehdä roolinsa selväksi, olla osaava ja arvotietoinen sekä aikaansaava. Johdon tulee olla myös tulevaisuuteen katsova ja suuntatietoinen sekä innostava, että energinen (Holbeche 2006, 268). Kyse on luottamuksesta ja sen perusteista (myös Harisalo & Miettinen 1996, 25 - 30).

”Tietenkin, kun hoidettiin henkistä hyvinvointia lopetettavassa yksikössä, niin totta kai se vaati, että siihen satsas paljon ja kävi ihmisten kanssa keskustelua, yhteiskeskustelua ja yksilökeskustelua. Ensimmäisissä keskusteluissa huokui vihamielisyys, mutta sitten se rupes menemään pikkuhiljaa eteenpäin, kun päästiin keskustelemaan ihmisten yksilöllisistä tarpeista ja henkilökohtaisista asioista. Ihmiset alkoi luottamaan siihen, että kyllä tässä pyritään tekemään tätä välttämätöntä ratkaisua niin paljon kuin mahdollista minunkin asioita huomioon ottaen.”  
Piti panna itsensä likoon.

Motivaatio on keskeinen transformationaaliseen muutokseen ja johtamiseen liittyvä käsite. Esim. muutosvastarinnan on katsottu heräävän, jos muutos vaikuttaa negatiivisesti yksittäisen ihmisen motivaatioperusteisiin (Holbeche 2006, 383). Holbeche katsoo, että muutos saattaa häiritä ihmisten motivaatiohaasteita ja erilaisten tarpeiden tyydyttämistä. Uudet työtavat, uuden oppiminen, työn ja kodin suhteet ja muut muutoksen ilmentymät häiritsevät ihmisten motivaatiota työtään kohtaan (Holbeche 2006, 383). Muutos voi häiritä näitä muutoksen eri vaiheissa. Ihmisten innostamisesta ja tuesta tulee tärkeä johtamisen kohde. Muutosjohtaminen edellyttää ihmisten innostamista ja heidän tavoitteidensa ja unelmiensa tukemista (Burns 1978, 4, 20).

Motivaatiota on pidetty tärkeänä elementtinä ihmisten innostuneisuuteen muutoksen toteuttamisessa. Henkilöstön motivaatio on edellytys muutoksen onnistumiselle, mutta samalla koettu onnistuminen on olennaista heidän motivaatiolleen. Haasteena on, miten muutoksen kannattavuus voidaan perustella ihmisille hyväksyttävästi (Price 2009, 91, 149, Nadler & Tushman 1989, 202, Gill 2003 / Price, 224). Myös Kotter katsoo selvittäessään muutosaskeleidensa ensimmäistä porrasta, muutostarpeen luomista (sense of urgency), että ilman siihen liittyvää motivaatiota ihmiset eivät auta muutoksen tekemistä, eikä se näin etene. Samalla Kotter vastaavasti korostaa lyhyen tähtäimen voittojen merkitystä motivaatiolle (Kotter 1985, 57, Price 2009, 114, 224, 234). Ihmisten motivaatio muutosta kohtaan voi kasvaa oikein organisoidun vaiheittain etenevän muutossyklin hoitamisella (Vakkala 2012, 92 - 94, Stenvall & Virtanen 2007, 53, 98, Price 2009, 150). Tämä edellyttää muutossyklin sisällön psykologista ymmärtämistä. Muutokseen liittyvä epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti ihmisten motivaatioon (Burke 2002, 66).

Johdon motivoiva kommunikaatiotapa on yksi muutosmotivaation vahvistaja. Viestit on osattava kytkeä ihmisten tarpeisiin ja intresseihin sekä tunteisiin. Ihmisten on tunnettava yhteisyyttä muutoksen kanssa (Conger 1999, Goodwin 1998 / Gill 2003 / Price 2009, 234). Motivaatio liittyy läheisesti muutokseen sitoutumiseen. Sitoutumista ja motivaatiota lisäävät viestintä, osallistuminen ja uuteen sopeutumisen esteiden poistaminen (Rogiest et al. 2016, 1094 – 1106, Vakkala 2012, 92, Luo et al. 2016). Kun ihminen saa lisää tietoa ja aikaa käsitellä muutosilmiötä, hän oppii jättämään aiemman taakseen, luopumaan ja alkamaan uuteen. Tämä on yksi yksilön psykologisen prosessin keskeisiä kysymyksiä muutoksessa (Burke 2002, 95 - 96, Burke 2008, Ylikoski 2009, 48 - 49, Stenvall & Virtanen 2007, 98, Vakkala 2012, 92, Bridges 1986, 25). Osallistuminen muutostyöhön auttaa ihmisiä irtautumaan vastarinnasta. ”Mukana olo johtaa sitoutumiseen” (Burke 2002, 97, Holbeche 2006, 79).

Muutosvastarintaan on kytketty myös vallan käsite (Lewis 2011, 178). Organisaation johto voi pönkittää asemaansa liittyvää valtaa ja määräysvaltaa valtansa avulla. Minzberg (1983 / Lewis 2011, 181) katsoo, että myös muutosagentit voivat syyllistyä käyttämään muodollista valtaansa henkilöstöä kohtaan. Henkilöstö voi puolestaan pyrkiä käyttämään valtaa muuttaakseen esim. muutoshankkeen suuntaa. Erityisesti asiantuntijoilla voi olla osaamiseensa ja pätevyyteensä liittyvä asiantuntijavaltaa, mitä voi käyttää painostuskeinona muutoksessa. Valta voi näin muodostua jonkinlaiseksi tasapainokäsitteeksi muutoksissa. Huonoimmassa tapauksessa muutostilanne muodostuu valtataisteluksi. Yhdistymisissä näyttää vallitsevan sellainen lainalaisuus, että yhdistettävistä organisaatioista suurin, se, johon muita yhdistetään, saa ikään kuin valta-aseman suhteessa pienempiin yksiköihin. Tämä on toiminnallisesti perusteltua,

mutta yhteisöllisesti haitallista. Tällä on vaikutusta työyhteisöjen ja tulevan yhtenäisen kulttuurin muotoutumiseen. Se muodostaa jännitteen, mitä johdon on huomioitava.

## 6.2.2 Johtamisodotukset muodostavat jännitteitä luovia muutosarvoja

Henkilöstö toi haastatteluissa esiin huomioita asioista, joita he olisivat odottaneet noudatettavan muutosprosessissa. Keskeisimmäksi näistä odotuksista nousi henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Se, miten ihmisiä oli heidän mielestään kohdeltu ja kohdattu, oli aiheuttanut pahaa mieltä ja muutosvastarintaa muutoksessa. Tämä korostui erityisesti pienempien, suurempaan yksikköön liittyvien kärkeäoikeuksien henkilöstössä. Henkilöstö kritisoi mahdollisuuttaan osallistua ja vaikuttaa oman työn ja oman aseman muodostumiseen. Samoin arvosteltiin sekä aiemman, että tulevan työn tasapuolista arvostamista eri organisaatioissa työskentelevien kesken. Ihmisten oikeutettuna lähtökohtana oli, että heitä on kohdeltava tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti siten, että heidät hyväksytään samanarvoisina ja heihin luotetaan työntekijöinä. Näihin odotuksiin liittyi odotus luottamuksesta, avoimuudesta, läpinäkyvyydestä, sitoutuneisuudesta ja me – hengestä. Perimmäisenä odotuksena oli ihmisten tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen sekä avoin kohtelu yhdistymisen johtamisessa ja organisoinnissa. Kutsun näitä odotuksia ja toiveita yhdenmukaisesta kohtelusta muutosarvoiksi, joissa korostuu odotus oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta (vrt. Burnes & Jackson 2011, 133 - 162).

Kun ihmisiä sijoitettiin uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin ja työyhteisöihin, nämä arvot ja odotukset nousivat voimakkaasti esiin. Ihmiset odottivat tasa-arvoista kohtelua muiden kanssa. Tämä koski heidän työtään, osaamistaan ja heidän sijoittumistaan organisaatioon. Ihmiset odottivat, että heitä huomioidaan henkilökohtaisesti, että heitä kuullaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaansa ja sijoittumiseensa. Tämä korostaa ihmisten kohtaamisen ja ihmisten johtamisen hallintaa muutoksen alkuvaiheessa. Tästä käynnistyy myös tie tulevien työyhteisöjen rakentumiseen.

Erityisen voimakkaasti ihmiset odottivat oman aiemman työnsä ja osaamisensa arvostamista ja henkilökohtaista, yksilöön ulottuvaa johtamista. Näytti siltä, että ihmiset kokivat työntekijöinä tulewansa uudelleen arvioiduksi suhteessa siihen, miten he ”kelpaavat” uuteen organisaatioon. Tämä tuli esiin erityisesti pienemmän yhdistyvän organisaation henkilöstön kannanotoissa. Kuitenkin myös isommassa organisaa-

tiossa saatettiin pelätä uuden henkilöstön sijoittumista uuteen organisaatioon. Tällainen tilanne on omiaan nostamaan jännitteitä johdon ja henkilöstön välille. Tällaista tunnelmastoia ei voi hoitaa vain rationaalisen suunnittelun ja johtamisen kautta, vaan ihmiset on kohdattava ja heitä on johdettava tilanteeseen liittyvien jännitteiden hallitsemiseksi.

”Me, jotka tullaan tänne, niin meidän täytyy taas alottaa nollasta luomaan mielikuva meistä. Se on toisaalta se raskain. Se, että sä oot johonkin yksikköön antanut kymmenen vuotta tai jotain, niin periaattees sä oot tietyl taval se, mikä sä oot miehiäs tai naisias. Sen jälkeen, nyt ku sä menet uuteen, niin tavallaan alkaa pitkälti alusta.”

”Tää vastaanottava organisaatio kokee uhaks tämän uuden organisaation henkilökunnan. Siel tulee vähän sellasta kommenttia, että ei osata, me ei osata tehdä mitään.”

Organisaation tulevan yhtenäisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kannalta uuteen organisaatioon liittymisen tunne on tärkeä ja sensitiivinen johtamiskysymys (tästä esim. Vakkala 2012, 88, 100, Ylikoski 2009, 45, 62, Heikkilä 1998, 34, Holbeche 2006, 85, Kanter 1985 / Price 2009, 179 - 180). Ihmiset odottivat, että kaikkia käräjäoikeuden töitä ja ihmisiä arvostetaan samalla tavoin ja samoilla periaatteilla. Aineistosta välittyi uuden tuomioistuimen organisointiin liittyvä turhautumisen tunne ja erityinen huoli oman aiemman työn arvostuksesta. Tämä vaikuttaa uuteen organisaatioon sitoutumiseen ja uuden työyhteisön muotoutumiseen ja aiheuttaa rationaalisuudelle jännitteen (Rogiest et al. 2016). Työyhteisö ei synny vaan suunnitelman ja itsestään tapahtuvan kehityksen tuloksena.

Tulijoiden tasapuolisen kohtelun vaatimus on keskeinen vaatimus erityisesti johdolle, mutta se edellyttää ymmärrystä ja käyttäytymismalleja myös muulta henkilökunnalta. Haastatteluista nousi kuitenkin useasti esille pienemmän organisaation henkilöstön kokemus isomman organisaation henkilöstön suosimisesta ja heidän itsensä näennäisestä kohtelusta. Tunne mahdollisesta objektiksi joutumisesta ja toisen yksikön toimintojen ja työntekijöiden suosimisesta on asia, mikä saattaa jäädä pitkäksi ajaksi kaivamaan uuden organisaatioon sijoittuvan henkilöstön mieltä.

”Sitä (arviointia) pudottaa just se, että meil jäi semmonen olo, et me ollaan just se ongelma. Semmosta ei, sen olis voinu välttää. Esimerkiks sit on tämmönen salasanaongelma: siis mitä varten vaan meidän salasanat muutettiin? Jos tuli tää yks suuri iso, uus ni se on sit ja, miksei tullu uudet tunnukset kaikille. Eli semmonen tasa-arvoisuus siit puuttus.”

”Kun ajattelee, että meidän käräjäoikeus oli hyvin toimiva, ni eiks sielt sit olis löytyny jotain. Mil saatais tuotuu esille ne sen pienemmän organisaation vahvuudet, et mikä siel oli hyvää. Mit-ten iso saatais ensin tutustumaan siihen pieneen niin hyvin, et se näkis mitä hyvää sieltä voitais. Ettei se oo vaan sen suuren ideoita sitte täynnä.”

Vaikuttamisen mahdollisuutta pidettiin alkuvaiheessa tärkeänä juuri oikeudenmukai-sen kohtelun kannalta. Vaikuttaminen toteutuu ottamalla henkilöstö mukaan muu-toksen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Stenvall & Virtanen 2007, Vakkala 2012, Juuti 2004, Juuti & Virtanen 2009, Osborne & Brown 2005, ym.).

”Sit, että ihmiset pääsis vaikuttamaan mahdollisimman paljon siihen omaan lokeroonsa mitä he tekee. Koska se sitouttaa, se motivoi työn tekoon ku sä pääset ite siihen, sä tunnet, sä saat sen tunteen, että sä saat vaikuttaa siihen omaan tekemisees jol-lain tavalla, ettei sitä vaan sanella, et sä oot huonees B316 ja sä teet tätä ja tätä hommaa.”

”K: käytiiks sua haastattelemassa silloin, kun sä siirryit? V: Käy-tiin. Joo, siis käytiin juttelemassa kyllä. Mut, jos sanotaan, et me keskusteltais näin, sä juttelisit mun kans ja mä olisin hiljaa, niin tulee vähän semmone olo, et ei nyt ihan välttämättä tämä oo... K: tarkoitatko, että tuntuu näennäiseltä? V: Joo, ja musta on mielenkiintoista, miten se et mitkä on ne kriteerit, millä ihmisiä arvotetaan.”

Henkilöstö arvioi johdon käyttäytymistä tarkoin ja tunteella. Johdon hyvä ajatus osal-listaa henkilöstöä edellytti, että vaikuttamisen tuli olla (tai ainakin tuntua) todellista. Jos vaikuttaminen vaikutti näennäiseltä, osallistumisesta ei syntynyt muutoksen kan-nalta tavoiteltuja hyötyjä. Johdon on syytä tiedostaa näennäisyyden vaara yhdistymi-sen johtamisessa, jossa monet osallistumista pienemmältäkin asiat tuntuvat nousevan merkitseviksi (vrt. Argyris 1999, 8-9, Lewis 2011, 188, käyttöteoria ja julkilausuttu teoria). Mikäli toimenpiteistä jää näennäisyyden ja toisen osapuolen suosimisen tunne, se haittaa ehkä pitkäänkin uuteen organisaatioon sitoutumista ja on omiaan luomaan epäoikeudenmukaisuuden tunnetta organisaatioon.

”Kun uusi päällikkö tutustuu siihen henkilökuntaan, jos se kes-kustelu on sellane, et sul tulee sellane olo, et tämä tehdään sen takia, et halutaan antaa mielikuva, niin se ei palvele mitään. Päin-vastoin se saattaa tuottaa negatiivisen lähtökohdan.”

”Niä et se on näennäistä. Et se tehdään, niin kun tänä päivänä tuntuu, et YT-laki et se pitää pitää.”

Vaatimukset /odotukset tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta voidaan liittää koko muutosprosessin johtamiseen. Kysymys on siitä, miten henkilöstöä kohdellaan muutoksen alkuvaiheessa, silloin, kun heitä nimitetään ja sijoitetaan ja kuinka heitä kuullaan prosessin jatkovaiheissa. Henkilöstö odotti asiallista ja tasapuolista kohtelua, mistä ei saa syntyä epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Asiallista kohtelua pidettiin hyvänä kohteluna. Sen tuli olla oikeudenmukaista ja toteutua tasapuolisesti. Asiallinen kohtelu luo positiivisia vaikutuksia muutokseen. Henkilöstö mittaa arvostustaan sillä, miten heihin yhdistymisessä suhtaudutaan, miten heitä ja heidän osaamistaan arvostetaan ja miten he tältä pohjalta sijoittuvat uuteen organisaatioon (Li et al. 2016, 732 – 750).

Arvostuksen odotus ja oman aseman säilyttämisen merkitys korostuu erityisesti niiden tehtävien kohdalla, missä haettavaksi tulee vain yksi tai muutama hieman korkeamman hierarkiatason paikka. Näitä ovat esim. osastonjohtajat, lähiesimiehet sekä osastosihteerit (usein lähiesimiehinä). Nämä paikat ovat avoimesti haettavina, mutta niiden yhteydessä jotkut joutuvat luopumaan aiemmasta statuksestaan, kun tehtävään voidaan nimittää vain yksi työntekijä. Tämä saattaa luoda kateutta tai huonoa henkeä työyhteisöön. Nämä nimittämiset ovat välttämättömiä ja keskeisiä muutoksen ja työn organisoinnin viemiseksi eteenpäin. Laamannit kiinnittivät erityistä huomiota tähän näkökohtaan ja nimittämispäätösten perusteluihin. Ihmisten sijoittamisessa ja esimiespaikkoihin nimittämisessä on sisällä rationaalisuuden jännite. Paikoista kilpaillaan ja jotkut häviävät. Tilanteessa syntyy tarve huolehtia myös niiden motivaatiosta ja työstä, jotka eivät enää saa aiempaa vastaavaa asemaa. Päätösten perustelut ja avoimuus ovat ratkaisevia.

Henkilöstö toivoi, että johdolla ei ole suosikkeja, hoveja eikä epävirallisille vaikuttajille anneta liikaa tai lainkaan valtaa. Johdon odotetaan kuuntelevan myös ”maan hiljaisia.”

”Sanotaan, et ei se haittaa sillon, kun se on läpinäkyvää. Mut sillon, kun se tehdään syistä, joiden motivaatio tai motiivi ei välttämättä ole kauhean selvä ja et ketä se palvelee, niin sit siitä tulee sellane olo, et täs ajetaan vaan nyt jonkun tai joittenkin etua.”

Uuteen organisaatioon siirtymiseen liittyvä epäoikeudenmukaisuuden kokemus näytti ilmenevän myös toiseen organisaatioon kohdistuvana vallan käytön kokemisena. Normaalisti valtaa käyttää johto, jonka asema vallan käyttäjänä näyttää olleen varsin legitimoitu. Ongelmalliseksi näyttää kuitenkin muodostuvan valmisteluvaiheessa tapahtuva henkilöstön tasa-arvoisuuskokemuksia häiritsevä vallan käyttö. Pienemmän organisaation henkilöstö koki isomman organisaation ylivaltaa uuden orga-

nisaation käytäntöjen yhteen sovittamisessa. Tämä ylikävelyn tai vallan käytön negatiivinen kokemus näytti ulottuvan myös muihin yhdistymistoimenpiteisiin, kuten henkilöstön sijoittumiseen, työn logistiikkaan ja esim. jopa kahvihuoneiden sisustukseen. Tämä kaikki osoittaa muutostilanteen herkkyyttä ja jännitteisyyttä.

”Ensinnäki oli aika jännää, et näillä (iso organisaatio) oli semmone, et kaikki täytyy muuttaa. Esimerkiks se meijän kerroksen iso kahvipöytä, mihin me kaikki voitiin, jos tuomari tuli kahvil, niin se tuli sinne meijän sihteereiden joukkoon. He meni ja siirsi ne, et tuli kaksi pöytää, eli tuomareiden pöytä ja sihteereiden pöytä.”

”Sit semmone, mikä mun mielestä oli ihan turha, mut oli vaan semmone peukalonjälki, oli se meijän postilokerikko, niin se täytys siirtää. Eli kaikki mitä voi siirtää niin meil oli tavallaan vääräs paikas. Se on ihan pieni juttu, mut kuitenkin sitä, aha, ei kelvannu toikaan. Ne on semmosii vallan merkkejä.”

Ihmisten kokemukset ja kohtelu voivat särkeä ihmisten proseduraalisen oikeudenmukaisuuden tajun muutostilanteissa (Smollan 2006 / Price 2009, 188, 190). Organisaation muutoshistoria ja henkilöstön kokemukset muutoksista voivat vaikuttaa uuden muutoksen kokemiseen ja vastarintaan (Lewis 2011, 219, Bansal 2017, 417 – 439, Linde & Schalk 2006, 484 - 498). Tähän voivat vaikuttaa myös organisaation normaali toiminta ja käytännöt. Kickul, Lester & Finkl (2002) katsovat tuloksissaan, että ihmisten kokema menettelyiden ja kohtelun reiluus (procedural fairness) sekä ihmisten kokema vuorovaikutuksen reiluus (interactional fairness) vähentävät mahdollisuutta psykologisen sopimuksen negatiiviseen rikkoutumiseen (Smollan 2006 / Price 2009, 190) Proseduraalinen oikeudenmukaisuus vähentää myös muutokseen liittyvää stressiä ja uuden työn vaatimusten kokemista (Lee et al. 2017, 501 - 524).

Kanter katsoo, että muutoksen hyväksyminen on yhteydessä ihmisen sisäiseen ajatukseen siitä, millaisena aiempi tapa toimia oli koettu. Jos uusi tapa koetaan vääräksi, ihmiset vastustavat muutosta. Muutokseen sitoutuminen syntyy vasta, kun ihmisille on perusteltu muutos suhteessa aiempaan ja ajan muuttumiseen. Näin ihmiset eivät menetä kasvojaan, vaan voivat sitoutua uuteen ajatteluun ja toimintatapaan. Näin Kanter yhdistää muutosvastarintaa ja sitoutumista muutokseen. Kanter listaa myös sitoutumista varmistavia toimia, kuten ihmisten osallistumisen salliminen, vaihtoehtojen jättäminen päätöksiin, muutosvision esittäminen, muutosinformaation välittäminen, muutoksen jakaminen johdettaviin vaiheisiin, johdon sitoutumisen näyttäminen, toteutuksen standardien ja vaatimusten esittäminen, muutoksessa häviävien välttäminen, aiemman muistelemisen salliminen jne. (Kanter 1985 / Price 2009, 179 – 180, myös Ylikoski 2009, 48).

Laamannit olivat tiedostaneet hyvin myös muutosarvojen noudattamiseen liittyvät johtamisvaatimukset. He korostivat haastatteluissa tasapuolisuuden, yhtäläisen kohtelun ja oikeudenmukaisuuden merkitystä. Näkemyksissä oli kuitenkin ristiriita, koska henkilöstön aineistossa nämä nousivat keskeiseen asemaan muutoksen toteuttamisen, erityisesti muutosvalmiuden luomisen kriittisinä huomioina.

Muutosarvojen noudattaminen näyttäisi olevan avain henkilöstön sitoutumiseen ja luottamuksen syntyyn uutta johtoa kohtaan (Burnes & Jackson, 2011). Tiedostaessaan pienemmän organisaation taholta tulevan tasapuolisen kohtelun vaatimuksen, laamannit pyrkivät ohjaamaan isomman organisaation henkilöstöä ystävälliseen käyttäytymiseen ja valmiuteen neuvoa ja opastaa uutta henkilöstöä heitä vastaanotettaessa. Laamannit korostivat asemaansa koko uuden käräjäoikeuden päällikkönä. Rationaalisesti ajatellen tämä rooli on yhdistymisen luonnollinen seuraus, laamanni on koko uuden käräjäoikeuden päällikkö. Rooli on kuitenkin saatava hyväksytyksi. Hyväksyttävyyteen syntyy kuitenkin mahdollinen jännite organisaatiossa koetun epäoikeudenmukaisen kohtelun johdosta.

”Oli yks suuri yksikkö, joka, jossa tämä nielaisi. Tämä tällainen efekti tietenkin, kaikkien silmissä et se menee ja näin. Kuitenkin piti muistaa, että mä olen yhtäläisesti heidän johtajansa ja esimiehensä ja päällikkönsä kuin näiden, missä mä olen jo ollu.”

”Tätä justiin. Tää tasa-arvoinen. Ja sen muistaminen oli kyllä aika tärkeässä osassa tässä prosessissa, aina silloin tällöin muistuttaa itseään siitä, että hyvänen aika että, yhtäläisesti.” (myös itsereflektio)

”Mä joudun vielä kerran toistamaan sen, että muistaa oman roolin, muistaa tällaisessa erityisessä tilanteessa, kun se on suuri vastaanottava yksikkö. Muista olla näitten kaikkien ihmisten johtaja. Alusta asti.”

Jotkut laamannit tukeutuivat kuitenkin työrationaalisuuteen sivuuttaen tasapuolisuuden arvot silloin, kun näytti siltä, että työtapojen yhteensovittaminen olisi liian suuri urakka mittasuhteidensa johdosta. Päätelmä on ilmeisen realistinen, mutta se ei noudata tässä tutkimuksessa haettua inhimillisen rationaalisuuden ajatusta. Tässä syntyy jälleen rationaalisuuden jännite, koska tällainen ratkaisu tehdään aina toisen osapuolen kustannuksella ja samalla rikotaan muutosarvoihin liittyviä odotuksia ja toimintatapoja.

”Se oli kuitenkin liian suuri työ siinä aikataulussa, niissä oloissa liian suuri työ lähteä muuttamaan koko talon työtapoja radikaalisti. Niin paljon oli muutettavaa muutenkin koko ajan. Kun



siinä kuitenkin veivattiin osastoja uusiksi ja muutettiin, ihmiset muutti, fyysisesti muutti. Ja laitettiin osastojen sisältä vaihettiin ihmisiä ja niitä entisiäkin sijoitettiin uudestaan ja tehtiin semmoista. Oltiin aika raakoja.”

”Kyl ne jälkeen päin sitä vähän motkotti et joutu semmosiin töihin, tekemään semmosta työtä, jota tehtiin eri tavalla ja vähän vanhanaikaisesti, mitä he oli oppinu. Niin kuin heidän mielestään.”

Riippuen siitä, miten pitkälle vain isomman yksikön työtavat jäivät voimaan, joutuivat tulijat tyytymään siihen, että heidän oli sopeuduttava isomman organisaation heidän mielestään ehkä vähemmän toimivilta tuntuviin työtapoihin. Tämä korosti johtamiseen sisältyvää tiedottamis- ja perustelu- ja perehdyttämiskaavaa, jolla voi lieventää tähän asiaan liittyvää työyhteisöön pesiytyvää jännitettä.

Uuden organisaation rakentaminen ei siis ole vain uuden organisaatiomallin ja rakenteen rakentamista, vaan sen yhteydessä on mitä suurimmassa määrin kysymys myös työyhteisön rakentamisesta ja ihmisten johtamisesta. Ihmisten johtaminen muutostilanteessa painottuu ihmisten kohtaamiseen, tukemiseen ja innostamiseen.

Ihmisten kohtaamisen huolimaton hoitaminen muodostaa jännitteen pelkälle rationaaliseen ajatteluun perustuvalla toiminnalla. Muutos ei etene vaiheittain ja suoraviivaisesti, vaan sillä on monitasoisia vaikutuksia heti alkuvaiheistaan lähtien.

Ihmisten johtamisen hallintaa tukee myös laamannien itsensä johtamisen ja reflektion hallinta. Tämä edesauttaa arvoja huomioivan johtamisen onnistumista. Mielestäni muutosarvojen tiedostamisen ja huomioimisen kohdalla näkyi yritys, että laamannit olivat muutoksessa mukana myös sydämellään (hearts and minds, Kotter 2002, Goleman 1999). Tässä ilmeni kuitenkin ongelmia, jotka näyttävät, että ihmisten kohtaaminen ja kohtelu ei toimi pelkällä rationaalisella ajattelumallilla.

## 6.2.3 Yhteenvetoa yhdistymisen vaikutuksista ihmisiin

Aineisto puoltaa muutostutkimuksissa esille tullutta käsitystä, että muutos koettelee ihmisten kohdalla aivan perustavanlaatuisia työhön ja oman itsen sijoittumiseen sekä tunteisiin liittyviä asioita. (esim. Heikkilä 1998, Ylikoski 2009, Stenvall et al. 2007, Vakkala 2012, Holbeche 2006, Salerno & Brock 2008, Hodges 2016). Muutos on ihmisille tunteita ravistelevaa aikaa. Siihen liittyy odotuksia, toiveita, hyviä tai huonoja tunteita, mukana oloa tai vastarintaa, vaikuttamisen halua ja odotusta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja yksilöitä huomioivasta johtamisesta.

Erityisesti muutosten alkuvaihetta kuvataan muutoksen teoriassa hämmennyksen ja moninaisten tunteiden sävyttämäksi jaksoksi. Vastaava kuva tuli esiin myös tässä tuomioistuinten yhdistymistä analysoivassa aineistossa termeillä hässäkkä, kuohunta, hämmennys, pelot, epävarmuus, pelko omasta asemasta, pelko arvostuksen säilymisestä, kaipuu aiempaan organisaatioon, omien töiden ja tilanteen hallinnan ongelmat, asioiden sekaisin olo jne. Moni muutoksen paineissa ollut oli joutunut testaamaan sekä työnsä, että elämänsä hallinnan häneen kohdistuvan muutoksen sisällöstä ja intensiivisyydestä riippuen.

Henkilöstön kokema alkuvaiheen hämmennys näyttää johtuvan pitkälti tiedon puutteesta ja muutoksen aiheuttamasta kyvyttömyydestä hahmottaa tulevaa toimintaympäristöään ja omaa tulevaa asemaansa uudessa organisaatiossa. Muutokseen liittyvä epävarmuus ja epätietoisuus nousivat vallitsevaksi tunnetilaksi. Yhdistymisen alkuvaiheessa korostuu tarve tietää omasta asemastaan, tulevista työtehtävistään, tulevasta organisaatiosta, tulevista työtovereistaan mahdollisimman pikaisesti ja henkilökohtaisesti. Henkilöstö toivoo ajantasaista, asioita selvittävää ja asioita sekä tehtyjä / tulevia päätöksiä perustelevalta informaatiota.

Alkuvaiheeseen toivotaan johdon taholta tulevaa tietoa, huhujen poistamista, avoimuutta, henkilöstön kuulemista ja kuuntelemista. Eräs tärkeä johdon velvollisuus olisi yhdistymismuutoksen perustelu muutoksen alkuvaiheessa. Tämä vaatimus kohdistuu tulevan uuden yksikön johtoon. Se asettaa uudelle johdolle vaatimuksia ihmisten kohtaamisessa ja tiedottamisessa ennen yhdistymistä, sen alussa ja koko prosessin aikana. Tiedottaminen nousee näin yhdeksi muutoksen, erityisesti sen alkuvaiheen kulmakiveksi (esim. McClellan, 2011, Luo et al. 2016, Rogiest et al. 2016, Van den Heuvel 2017). Liian vähäinen yhteinen ymmärrys pitää yllä ihmisten negatiivisia tunteita ja vaikuttaa ihmisten psykologisiin voimavaroihin ja odotuksiin ja sitä kautta muutokseen sitoutumiseen. Tämä puolestaan nostaa herkkyyttä muutosvastarintaan (Helpap et al. 2016, 903 - 916).

Muutostilanteessa puhutaan organisaation ja sen jäsenten välisen psykologisen sopimuksen uudistumisesta (Van den Heuvel 2016, 398 – 418, Banks 2015, 1071 – 1095, Vakkala 2012, 103, Schein 1995). Samastuminen / sitoutuminen organisaatioon perustuu muutostilanteessa pitkälti johdon uskottavuuteen (Holbeche 2006, 15). Muutosinformaatiolla on suuri merkitys ihmisten sitoutumiseen, psykologisen sopimuksen täyttymiseen sekä luottamukseen muutosta ja sen johtoa kohtaan (Van den Heuvel et al. 2017, 410 - 411). Luottamus johtoon ja työtovereihin nousee merkittävään asemaan yhteisöllisyyden kehittämisessä. Luottamus työntekijän ja henkilöstön välillä on vahvasti vastavuoroista (Vakkala 2012, 103, samoin Stenvall, Syväjärvi, Vakkala & Harisalo 2010, Kickul, Grundy & Posig 2005).

Mikäli ihmisen odotukset ja organisaation toiminta ja arvot ovat ristiriidassa, joutuu myös heidän ja organisaation välinen psykologinen sopimus ristiriitaan tulevan organisaation kanssa. Tuolloin yksilössä voi herätä erityyppistä vastarintaa. Tämän aineiston sisällä keskeisiksi psykologista sopimusta koetteleviksi ja vastarintaa aiheuttaviksi tekijöiksi nousivat aiemman pienen, viihtyisän työyhteisön hajoaminen, uuteen isompaan organisaatioon siirtyminen ja siihen liittyvien muutosarvojen loukkaaminen sekä yhdistymisen riittävän perustelemisen puute. Uuteen organisaatioon sopeutumisen lisäksi työmatkojen pidentyminen nousi psykologista sopimusta koettelevaksi tekijäksi. Ihminen saattoi yhdistymisen johdosta joutua jatkossa matkustamaan pitkiäkin matkoja. Uuteen organisaatioon sijoittumisessa saattaa tulla myös pettymyksiä ja uusia vaatimuksia, joita ihminen jo etukäteen pelkää.

Tämän aineiston perusteella muutosarvot muodostavat yhden muutosjohtamisen ydinkohdista. Ihmisten odotukset ja todellisuuden tapahtumat, erityisesti huono kohtelu, voivat muodostaa ristiriidan, mikä vaikuttaa pitkäkestoisesti uuteen organisaatioon sitoutumiseen. Henkilöstön esiin tuomina muutosarvoina korostuivat erityisesti tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden arvot, tasapuolinen kohtelu, emo-organisaatio-ongelmat, tiedottamisen riittävyys ja avoimuus, sekä moniin pienempiinkin ratkaisuihin liittyneet yksityiskohdat, kuten mm. vallan käyttö tai asioiden perustelemisen puute. Kaikki nämä ovat omiaan luomaan rationaalisuuden jännitteitä ja korostamaan ihmisten johtamisen ja kohtaamisen hallintaa.

Jännite korostuu erityisesti johdon ja henkilöstön välillä. Tähän liittyvää pettymystä ja vastarintaa voi pitää luonnollisena reaktiona yhdistymiseen. Tilanne saattoi toteutuessaan muuttaa yksittäisen ihmisen koko elämäntilannetta varsin totaalisesti (Vakkala 2012, 83 - 85). Johtamisen keinot näiden jännitteiden ylittämiseen löytyvät ihmisten kohtaamisen osaamisesta. Tämä edellyttää rationaalisen ajattelun laajentumista ymmärrykseksi ihmisten tarpeista ja odotuksista muutoksissa ja kykyä vastata näihin odotuksiin. Jos työntekijä kokee organisaation menettelytavat oikeudenmukaisiksi, syntyy luottamus esimiehen toimintaa kohtaan (Linna 2008, 22). Työntekijällä säilyy tilanteen hallinnan tunne ja kun hän tuntee tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja hän sitoutuu syvemmin organisaatioon (Linna 2008, 19). Johtamisen oikeudenmukaisuuden on katsottu pitävän sisällään kolme ulottuvuutta: jakava oikeudenmukaisuus, päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä kohtelun oikeudenmukaisuus (Linna 2008, 15). Proseduraalinen oikeudenmukaisuus vähentää myös muutokseen liittyvää stressiä ja uuden työn oppimisen vaatimuksia (Lee et al. 2017, 501 - 524). Oikeudenmukainen kohtelu on tärkeätä, koska se auttaa työntekijää sietämään epävarmuutta. Työntekijällä on tarve tuntea olonsa turvallisiksi omassa ympäristössään, siis myös uudessa ympäristössään (Linna 2008, 18). Oikeudenmukaisuuden ja

terveyden, koettujen stressioireiden ja työkyvyn välinen yhteys korostuu epävarmoina aikoina (Linna 2008, 18).

Oikeudenmukaisuuden tunne näyttää olevan eriarvoisuuden tunteen vastakohta. Tulevan organisaation toimivuuden ja työyhteisön kannalta tämä on keskeinen johtamisessa huomioitava näkökohta. Oikeudenmukaisen kohtelun laiminlyöminen muodostaa selkeän rationaalisuuden jännitteen. Tämä on osattava huomioida organisaatiomuutosta suunniteltaessa ja toteuttaessa. Se edellyttää johdolta yhdistymisen johtamista molemmat (kaikki) yhdistyvät osapuolet huomioiden. Olen nimennyt nämä kohteluun liittyviä odotusarvot tässä muutosarvoiksi, jotka leikkaavat läpi koko muutoksen. Ihmisten kohtelu muutoksen eri vaiheissa, erityisesti muutoksen alkuvaiheessa näyttää olevan ratkaisevaa ihmisten motivaatiolle ja sitoutumiselle ja sitä kautta yhdistymisen etenemiselle.

Laamannit ymmärsivät muutosvastarinnan taustana olevat pelot ja näkivät muutosvastarintaa ilmentyvän erityisesti niissä pienemmissä yksiköissä, jotka lakkautettiin uudistuksen yhteydessä. Laamannit eivät kuitenkaan huolensa ohella esittäneet erityisiä muutosvastarinnan käsittelykeinoja. Aivan yhdistymisten alussa käytiin haastatteluja ja keskusteluja, mutta ne eivät täysin näytä riittäneen vastarinnattoman tilanteen synnyttämiseksi. On toki muistettava, että kaikki vastarinta ei näyttänyt olevan irrationaalista vaan laamannien ulkopuolelta tulevaa perustelluksi arvioitavaa. Laamannien julkilausutuksi toimintatavaksi näytti painottuvan ihmisten johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen korostaminen (vrt. Lewis 2011, 188, Argyris 1999, 8 – 9, julkilausuttu vs. käyttöteoria). Käytännössä tämä ei välttämättä toteutunut riittävällä tavalla.

Laamannit tiedostivat myös muutosarvoihin liittyvät ongelmat ja yrittivät korjata niitä huomioimalla henkilöstön tasa-arvoista kohtelua. Tämä näytti kuitenkin laamannien hyvistä pyrkimyksistä huolimatta jäävän rakenteellisen emotalo-ongelman jalkoihin. Vaikka laamannit kiinnittivät huomiota ”vastaanottavan” henkilökunnan asenteisiin, tämä ei näyttänyt riittäneen tasa-arvoisen vastaanoton kokemiseen. On myös mielenkiintoista huomata, että vaikka laamannit (johto) katsoivat pyrkineensä henkilöstön tasapuoliseen kohteluun, tämä ei kuitenkaan ulottunut, ei ainakaan kokonaisuudessaan, uuden henkilöstön kokemuksiin. Tämä korostaa käsitystä, että johto ja henkilöstö elävät muutostilanteessa eri maailmoissa (esim. Vartiainen et al. 2013, Heikkilä 1998, Juuti & Virtanen 2009). Muutosarvojen noudattamisen laiminlyöminen tuo johtamistyöhön rationaalisuuden jännitteitä.

Jännitteitä	Esimerkkejä jännitteiden mahdollisista syistä
Yhdistyminen vaikuttaa ihmisten tunteisiin: tunteiden huomiotta jättäminen	Uudet tehtävät, työparien hajoaminen, uudet työtoverit, oman Aseman menetys, osaamisongelmat, fyysinen muutto, uudet tilat
Pelot, odotukset, kaipuu, epävarmuus, ärtymys, hämmennys, vetäytyminen, epätietoisuus, fyysiset oireet, sopeutumispakko, vastarinta, hallinnan puute, valmisteluryhmät, johtaminen, tiedotus	Muutoksen perustelut, huono tiedotus, ihmisten kohtaamisen ongelmat, johtaminen
Motivaatio, sitoutuminen, psykologinen sopimus koetuksella	Uusi työyhteisö, uudet käytännöt, kiire, työpaine, luottamus, vaikuttaminen
Ihmisten johtaminen, muutosarvot	Epäoikeudenmukaisen kohtelun tunne, arvot, arvostus, emo-organisaatio, Vallan käyttö, eriarvoisuuden tunne, arvostuksen puute
Osallistuminen	Näennäisyys, epäoikeudenmukaisuus

**Taulukko 8.** Sosiaaliseen järjestelmään sisältyviä jännitteitä ja niiden mahdollisia syitä

## 6.3 Organisaatio rakentuu: Toimintojen yhteensovittaminen ja tulevan toiminnan organisointi

### 6.3.1 Yhteensovittaminen ja uuden käräjäoikeuden tavoitteet

Käräjäoikeuksien yhdistyessä kahdesta tai useammasta käräjäoikeudesta muodostuu yksi uusi käräjäoikeus. Yhdistyminen edellyttää yhdistyvien käräjäoikeuksien aiemmin omaksumien työkäytäntöjen ja toimintaperiaatteiden sovittamista yhteen uudeksi yhteiseksi työkäytännöksi ja organisaatorakenteeksi. Organisaation toiminnot, rakenne, työnkulut, tietojärjestelmät, henkilöstö, työyhteisöt ja kulttuurit tulee sovittaa yhteen uutta organisaatiota luotaessa. Näin yhteensovittaminen koskee koko uuden organisaation muodostumista. Yhteensovittamisen prosessi osoittautui kulkevan läpi koko yhdistymisen linkkaaren sen alusta aina uuden toiminnan vakiintumiseen saakka (senkin jälkeen voi olla edelleen jatkuvaa kehittämistarvetta). Yhteensovittamista voidaan näin hyvällä syyllä pitää organisaatioiden yhdistymisen rationaalispainotteisena perustoimintona. Merkittävää on, että yhteensovittaminen ei kuitenkaan ole pelkästään rationaalinen rakennustoimenpide, vaan asiat suodattuvat organisaatioon ihmisten kautta.

Haastatteluaineiston perusteella yhteensovittaminen sisälsi organisaation rakentamiseen liittyvää kokonaissuunnitelman rakentamista, yhdistymishanketta täsmentäviä tavoitteita, mahdollisimman aikaisin suunnitelman mukaisesti käynnistyvää valmistelua, johdon organisoimia yhteistyöryhmiä työprosessien yhteensovittamiseksi, toiminnan organisointia, uuden organisaatorakenteen luomista, henkilöstön sijoittamista, muuttoa uusiin tiloihin, uusien työyhteisöjen synnyttämistä sekä kulttuurien yhdistämistä. Nämä ovat pääosin rationaaliseen ajatteluun perustuvia toimintoja, joita voi ja tulee suunnitella. Jokainen suunnitelmassa ilmenevä toiminto kohtaa kuitenkin organisaation henkilöstön. Yhteensovittamisen sisällä kulkee ihmisten huomiointamisen tarve ja inhimillinen elementti koko prosessin ajan. Muutos perustuu ihmisten yhteistyöhön (Kanter et al. 1992, 370). Muutossuunnitteluun on kytkettävä muutoksen toimeenpanoon liittyvä inhimillisen prosessin hoitaminen (Holbeche 2006, 64, 298 – 301, 353, Nyholm 2008, 60 - 61).

Organisaatiomuutosta suunniteltaessa sille tulisi asettaa tavoitteet, minne edetä (Harisalo 2010, 19 -20, Stenvall & Virtanen 2007, 37, Holbeche 2006, 353). Muutossuunnitelmaa on kuvattu tiekartaksi, mikä näyttää hankkeen suunnan, aikataulun ja toteutustavan (Burnes 2014, 460, Kanter et al. 1992, 382 - 383). Nyt tutkitussa yh-

distymisessä suunnittelu tai suunnitelmien informointi vaikutti puutteelliselta. Henkilöstö odotti johdolta uudelle käräjäoikeudelle ja muutosprosessille selkeämpiä tavoitteita. Johdon keskeisenä tavoitteena yhdistymisessä näytti olleen ohjata muutosprosessi annetussa aikataulussa valmiiksi. Tämän syynä oli luonnollisesti ulkopuolinen voimaantulolainsäädäntö, missä oli määrätty muutoksen rakentajille pakollinen ajankohta uuden tuomioistuimen virallisen toiminnan käynnistymiselle. Muutostöimenpiteiden aikatauluttaminen ja aikataulun valvonta muodostuvatkin keskeisiksi johtamistöimenpiteiksi käräjäoikeuden sisäisten projektien ohjaamisessa. Tällöin tavoitteet jäivät aikataulullisiksi ja vähemmän töimenpiteiden sisältöön ja laatuun sekä tulevaisuuteen kohdistuviksi. Johdolla olisi tullut henkilöstön odotusten mukaan olla kommunikoitavissa oleva kokonaissuunnitelma ja visio uudesta käräjäoikeudesta yhteisen suunnittelun käynnistämiseksi (vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 37, 39, Holbeche 2006, 293 – 294, Kotter 1996, 60 - 72).

Vision viestintä olisi henkilöstön toiveen mukaan avannut ymmärrystä uuden käräjäoikeuden hahmosta. Järkevän vision puute muutoksen perustan ja tulevan tilan hahmottamiseksi ja tarve sen kommunikoinnista henkilöstölle nousee yhdeksi rationaalisuuden jännitteeksi. Kyse on vision viestimisestä ja mahdollisuudesta sen avulla paremmin rakentaa muutosperustaa ja luoda muutosvalmiutta henkilöstöön. Henkilöstö toivoi enemmän etukäteiskeskustelua toimintojen yhteensovittamisesta, ennakosuunnittelusta, työmenetelmistä ja työn sisällöistä ja yhteisistä toimintamalleista.

Yhdistymisen tavoite, visio, muutoksen suunnan näyttö, on käräjäoikeuden päällikön vastuulla. Muutoskirjallisuudessa johdon on odotettu olevan suunnan ja tahdon näyttäjä (Kotter 1995, 61, 1996, 24 - 25, Kanter 1983, Kanter et al. 1992, 382 – 383, Holbeche 2006, 349, Burnes 2014, 441 - 442). Vision tärkeyttä on korostettu erityisesti rationaalisissa muutosmalleissa (esim. Kotter 1996, 2002, Kanter 1983, Kanter et al. 1992, Salminen 2000). Tavoitteiden kommunikointi ja muutosperustan yhteinen ymmärtäminen on osa muutosvalmiuden luomista organisaatioon (Burke 2014, 174 - 175).

”Heijän ois pitäny luoda tavallaan tämmöne kolmas, siis sim-mone ideaaliorganisaatio, jota lähetään rakentamaan. Otetaan kummastakin ne parhaat, tai ne mitä nähdään parhaiks. Nyt tavallaan, ehkä täs oli liian kiire. Lyötiin vaan, oli sulauduttava.”

”Enemmänkin semmone, et se oli mun mielestä tavallaan salamyhkäistä, siis siihen asti et, kaikil vaan tuntus et odotti vaan sitä et, jotenki sit menee. Tai siis sillai et jotenki et, ei ainakaan meijän lähiesimiehen, häneltä ei kuultu mitään palaveris et mitä ois suunniteltu.”

Toinen tavoitteenasettelun taso on asettaa ja ilmaista toiminnallisia tavoitteita tulevalle käräjäoikeudelle. Tähän liittyvät tavoitteet näytettiin ilmaistavan yleensä yleisinä lauseina, ”Suomen paras käräjäoikeus, hyvin toimiva käräjäoikeus, jossa vallitsee..., ainakin parempi kuin X” (keskustelua koulutuksessa). Johdon ilmaisemissa yhdistymistavoitteissa painotus oli siinä, että henkilöstö kokee tavoitteena olevan uusi käräjäoikeus, joka on toiminnallisesti vähintään aiempien veroinen ja se voi yhdistää kummankin aiemmat vahvuudet. Nämä ilmaisut jäivät kuitenkin pääosin konkretisoidumatta. Tavoitteen asettelusta puuttui myös muutosjohtamiseen liittyvä sosiaalisen yhteisön rakentaminen (commitment planning, Burnes 2014, 461- 462) ja suunnitelmatavasta innostaa ja motivoida henkilöstöä muutoksen yhteydessä (Burns 1979, Bass 1985). Myös vahvuuksien yhdistämisessä näytti olevan ongelmia, kuten koko yhdistymisen perusteluissa.

Uuden käräjäoikeuden rakentamisen korostaminen olisi tärkeä viesti paitsi sen ymmärtämiseksi, että enää ei toimita kummankaan yhdistettävän käräjäoikeuden mallin mukaisesti, myös yksiköiden yhteen liittämiseen liittyvän tasa-arvoisuuden kannalta.

”Laamanni sanos juuri hyvin, et tulee uusi X:n käräjäoikeus.”

”Lähdimme siis siitä ajatuksesta, että teemme kuin laamanni halusi, että tästä tulee uusi käräjäoikeus. Niin meidän yksikkö ei ole vanha X:n käräjäoikeus eikä vanha Y:n käräjäoikeus.”

Aineisto ei myöskään anna selkeää kuvaa, millaisia konkreettisia tavoitteita henkilöstö odotti. Henkilöstö tuntui elävän enemmän hetkessä. Henkilöstö toivoi ajantasaista tietoa yhdistymisen kulusta ja vaikutuksista. Jotkut esittivät kaipaavansa toiminnan suuntaa, mutta nekin lausumat saattoi mielestäni tulkita ja ymmärtää yhdistymisprosessin etenemiseen liittyviksi toiveiksi. Henkilöstön esittämät tavoitteet vaikuttivat näin olevan odotuksia ja toiveita toiminnan tavasta ja aikataulusta. Niillä haluttiin poistaa yhdistymiseen liittyvää epävarmuutta ja epätietoisuutta. Ne sisälsivät johtamista ja ihmisten kohtelua koskevia arvoja ja odotuksia uuden käräjäoikeuden yhdistymisprosessille. Laamannien ilmaisut hyvin toimivasta ja hyvässä hengessä toimivasta käräjäoikeudesta voi taas tulkita arvoiksi niille kasvualustoille, joille uutta käräjäoikeutta haluttiin rakentaa. Näitä voitaisiin kutsua jonkinlaiseksi ”yhdistymisen laatujulistukseksi.” Ne olivat yleisluonteisia, eikä niiden sisältö auennut konkreettisesti. Laamannit kyllä keskustelivat niiden konkretisoimisesta samoin kuin uuden käräjäoikeuden arvoista muutosjohtamiskoulutuksessa.



Johdolta odotetun kokonaissuunnitelman ja tavoitteiden tiedostaminen näytti siis olevan ristiriitaista. Johdon puolelta tapahtunut tiedottaminen toteutui pitkälti yleissuunnitelmassa esitettyjen toisiaan seuraavien vaiheiden tiedottamisena. Henkilöstö ymmärsi, että muutoksessa alkuperäisesti suunniteltujen vaiheiden jatkuva seuraaminen ja niiden yksityiskohtainen informoiminen etukäteen olisi muutoksen monitahoisen luonteen vuoksi ongelmallista. Tämä näkemys murtaa rationaalisen lineaarisen muutoksen toteuttamisen ehtoja, kun muutos ei etenekään lineaarisen suunnitelman mukaisesti. Todellisuudessa tiedottaminen koski prosessin vaiheita ja kutistui tulevien tapahtumien informointiin.

”Olisin varmaan tahtonut jotain suunnitelmaa. Sit sitä aina kuitenkin tippu sitä tietoo sillee jostain, et mitä nyt seuraavaks tulee tapahtuun.”

Erityisen tärkeätä muutoksen perusteluihin ja etenemissuunnitelmaan liittyvä tieto olisi ollut lähiesimiehille. He odottivat jonkinlaista kokonaisnäkemystä uuden organisaation olemuksesta ja muutoksen etenemisestä kyetäkseen viemään muutosta eteenpäin toimintayksiköissään. Toiminnan yksityiskohtaisempi ohjaus helpottuu, mikäli uudistukselle ja uudelle organisaatiolle on olemassa tavoitteita, joita kohti pyrkii.

”Sul täytyy olla se kokonaisnäkemys siitä. Jollain se täytyy olla. Se ei ihan aina kaikkia miellytä, mut sun täytyy se tietyl taval pystyä perustelemaan. Sä viet sen joukon siihen mitä sä ajattelet. Sit hitsata se joukkue ja nähdä myös sieltä ne erilaiset ihmiset ja ne vahvuudet. Jollei se oo kenenkään hanskassa se asia, niin kyl se sit on hirveen levällänsä. Ei siin oo semmosta mihin pyritään. Niin, eli se tavote täytyy olla, ja se miten sinne päästään niin ne pelinappulat tulee olla lähiesimiehellä. Myös olla se se tuki ja turva ja se että sinne lähiesimiehen luo voi tulla sitte puhumaan niistä asioista.”

Nämä kommentit korostavat tavoitteen asettelun merkitystä, mutta myös sen ristiriitaista kokemista muutoksen läpiviennissä. Samalla ne korostavat edelleen jatkuvan tiedottamisen tärkeyttä yhdistymistilanteessa. Muutoksessa on näin tarvetta rationaaliselle suunnittelulle ja suunnitelmien suunnitelmalliselle tiedottamiselle (mm. Holbeche 2006, 349). Muutoksen ei-lineaarinen luonne kuitenkin kumoaa täyden rationaalisen hallinnan mahdollisuuden uutta organisaatiota rakennettaessa. Tavoitteista tulee monitasoisia ulottuen aina visiosta toiminnallisiin tavoitteisiin. Lineaarisia malleja koskevassa muutoskirjallisuudessa vision merkitystä on korostettu enemmän,

kuin mitä se näkyy tässä aineistossa. Kuitenkin esim. toimintaprosessien yhteensovittamiselle, työyhteisöjen kehittämiseksi ja johtamisjärjestelmälle olisi ollut mahdollista asettaa yksityiskohtaisempia tavoitteita. Nämä olisivat voineet olla perustana yhdistymisen valmisteluryhmien toimeksiantoille.

### 6.3.2 Uuden käräjäoikeuden organisointi

Yhteensovittaminen käynnistyi johdon asettamilla valmistelutoimenpiteillä. Valmistelu organisoitiin eri toimintoja yhteensovittaviksi ja suunnitteleviksi valmisteluryhmiksi, joissa yhdistyvien organisaatioiden työ- ja toimintaprosessit pyrittiin tasapuolisesti sovittamaan yhteen<sup>19</sup>. Pyrkimyksenä oli muodostaa perusta uuden tuomioistuimen työkäytännöille. Näiden suunnittelu tehtiin yhdistyvistä käräjäoikeuksista muodostetuissa pienryhmissä, joissa käytiin läpi toiminta- ja työprosesseja ja luotiin yhteisiä pelisääntöjä ja toimintakäytäntöjä. Näitä työryhmiä oli eri käräjäoikeuksissa asiaryhmien ryhmittelyyn perustuen noin 8-12 kappaletta.

”Minusta työryhmät teki hyvää työtä. Minusta se oli hyvä tapa organisoida. Se oli just tärkeää senki takia, että sitten eri toimipisteitten porukat tutustu toisiinsa, ku oli jo niissä yhteisissä työryhmissä.”

”Erillisten työryhmien perustaminen. Näin koko henkilökunta saatiin sitoutettua muutokseen periaatteella, ne, jotka tekevät myös suunnittelevat.”

Valmistelun perusajatuksena oli ihmisten sitouttaminen kuulemisen ja osallistumisen kautta suunnittelemaan omia toimintojaan käräjäoikeuden rakentamisessa. Henkilöstö piti heidän kuulemistaan tärkeänä. Osallistuminen auttoi myös tutustumaan toisiinsa. Tätä voi samalla pitää askeleena kohti uuden työyhteisön ja yhteisöllisyyden kehittymistä. Suunnitteluryhmissä odotettiin olevan tasapuolisesti kummankin yksikön edustajia. Tämä liittyi jälleen muutosarvojen noudattamisen tarpeeseen.

19) Käräjäoikeuksien yhdistyminen käynnistettiin työ- ja toimintaprosessien arvioinnilla ja suunnittelulla (ks. esim. Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 37 – 59, Harisalo 2010, 74, Holbeche 2006, Virtanen & Wennberg 2005, Roberts 2004).

”Siis meiltä kysyttiin, sai toivoo jos halus muutosta ainakin sihteeripuolella ja sit oli tosiaan niit semosii erilaisii työryhmiä, mitkä laamanni asetti, asiakirjatyöryhmiä ja mitä kaikkee tiedonkulkua. Me saatiin vaikuttaa sen verran kuin tarvittiin. Pidimme tärkeänä, että ihmisiä kuullaan.

”Oli hyvä, että oli tuomareita ja kansliaväkeä samoissa työryhmissä, ettei ollu joku sihteereiden keskinäinen ryhmä, että mitenkä on bruukattu tehdä, vaan siinä ihan mietittiin oikeesti niitten asioiden lainsäädännöllistä puolta, miten se asettaa tietyt puitteen ja sitten, miten kaikki pitäis pyrkiä tekeen mahdollisimman yksinkertaisesti, koska työtä on paljon.”

Käräjäoikeuksia organisoitaessa työyksiköiksi (osastot, tiimit / vastuuyksiköt) noudatettiin kansanomaisesti ilmaisten ns. ”pakka sekaisin” ajattelua. Tällä tarkoitettiin henkilökunnan sijoittamista osastoihin ja yksiköihin siten, että niihin tuli henkilöstöä molemmista tai kaikista yhdistyvistä yksiköistä. Tällä ajateltiin olevan hyötyä uuden tulevan työyhteisön kehittämisessä ja tasapuolisten muutosarvojen noudattamisessa. Tämä sai myös ymmärrystä henkilöstön taholta, vaikka vanhojen työtovereiden joutuminen erilleen tuntuikin joidenkin kohdalla pahalta. Tästä muodostui jälleen yksi rationaalisuuden jännite, joka edellyttää huomiota ihmisten johtamiseen, keskusteluihin ja päätösten perusteluihin ihmisiä sijoitettaessa.

”Jos yhdistytään, niin kyllä on mentävä sekaisin, muutenhan sinne omasta mielestäni olisi jäänyt yksi käräjäoikeus toisen sisälle ja se ois jatkunut samanlaisena. Ei siinä olis muutosta tullu.” ”Laamanni sanos juuri hyvin niissä tilaisuuksissa, että ei enää sitä vanhaa käräjäoikeutta, eikä sitä toista vanhaa, vaan tulee uus käräjäoikeus. Mun mielestä se oli tosi hienosti sanottu.”

”Organisoinnin perustana vain totaalinen sekottaminen, ei muodostu mitään klikkejä.”

Yhteensovittaminen ja siihen liittynyt työn organisointi ei välttämättä tapahtunut ilman ongelmia. Suunnittelussa oli otettava huomioon paitsi henkilöstön yhteensopivuus ja yhteen kasvaminen. Samoin oli pohdittava myös osastojen ja yksikköjen toimivuutta, henkilöstön osaamisen hyödyntämistä, ohjausta ja työhön perehdyttämistä. Tämä heijastui erityisesti toimintojen yhteensovittamiseen. Yhteisen ymmärryksen löytäminen siitä, millaisin tavoin työtä jatkossa tehdään, herätti erilaisia mielipiteitä ja muodostui yhdeksi johtamisongelmaksi tasa-arvoisuuden ja ihmisten arvostamisen kannalta. Jännitettä syntyi suhteessa rationaalisen ajattelun mukaisen johtokeskeisen ohjaamisen ja osallistumisen välillä. Pelkkä ylätasoinen suunnittelu ei olisi toiminut ilman jännitteitä.

”Silloin aluks meille kyllä sanottiin koko pakka sekasin, kaikki sekoitetaan, niin se rauhottus et todettiin, onk siinä mitään järkeä et täytyy tavallaan kuitenkin se vanha tietokin sillai pitää jossain siinä kohdas, et ei voi niin tehdä, sit ei kukaan osaa enää opettaa ketään et ne sit ne yhtenäiset työtavat menee.”

Henkilöstö olisi odottanut tasapuolisempaa, molempien organisaatioiden työkäytäntöjä vertailevaa valmistelukeskustelua. Suuremman etukäteisvalmistelun tarve nousi selkeästi esiin aineistosta. Tämä korostuu enemmän pienemmän organisaation henkilöstön odotuksissa.

”Mun mielestä voi ottaa kummastaki virastosta vähän semmosta hyvää ja keskustella et näin me laitettiin ja näin me, ja löydetään se kultainen keskitie.”

”Totta kai se nyt on selvä, että ku kaks taloo menee yhteen ja työ, vaikka tehdään samanlaisia töitä, niin totta kai se työkulttuuri on, tehdään erilaisesti. Siinähan sitä hiomista sit onkin, kun molemmat virastot tykkää, että kun me tehtiin niin, niin se oli just presiiis oikein. Sitte toisetki on vähän sitä mieltä, et ku tehtiin vähän erilaisesti, mut kuitenkin se meijän tapaki on ihan oikein. Täs tulee hankaus, jos pitää löytää se kultanen keskitie. Siis kyllä me ollaan mones asiois jouduttu joustamaan. Siis todella monessa.”

Emotalon käytäntöjen jäädessä vallitseviksi nousee uudelleen esiin emo-organisaatio-ongelma ja muutosarvojen mukaisen tasa-arvoiseen kohtelun vaatimus. Yhteensovittamisen olisi pitänyt syntyä johdon ohjaamana valmisteluryhmien työn tuloksena. Tässä on jälleen esillä johtamiseen liittyvä rationaalisuuden jännite. Onnistunut lopputulos ei vain synny ja etene ilman keskusteluja, vaikka asiat olisivat paperilla. Valmistelutyössäkin pienemmän organisaation edustajat kokivat, että heidän mielipiteitään ei kuunneltu vastaavalla tavalla kuin isomman organisaation osanottajia. Tämä näkyi myöhemmin konkreettisena jännitteenä työkäytäntöjen omaksumisessa.

Ainakin osalle henkilöstöä jäi tässäkin vaiheessa mielikuva, että työryhmissä vaikuttaminen ei ollut todellista, vaan näennäistä. Tämä näkemys liittyy taas muutosarvona esille tulleeseen tasapuolisuusvaatimukseen, jonka mukaan uuteen tuomioistuimeen tulisi etsiä edustajat ja parhaat käytännöt molemmista tuomioistuimista. Tällöin myös epäoikeudenmukaiseksi koettu vallan käyttö jäisi vähäisemmäksi.

Valmisteluun liittyviä yhteisiä suunnittelupalavereita pidettiin erittäin tärkeinä. Myös niihin liittyi kuitenkin edelleen samaa kritiikkiä siitä, että pienemmän organisaation edustajia ei heidän mukaansa kuunneltu riittävästi ja isomman organisaation käytännöt tulivat vallitsevasti voimaan. Uutena käsitteenä luotu emotalo-ongelma

nousee tässäkin jälleen esiin. Pienempi organisaatio koki työmenetelmien yhteensovittamisessa ”ylikävelyn makua” suuremman organisaation hyväksi. Suunnitteluryhmiä kritisoiitiin myös siitä, että niissä olisi tullut olla kyseistä suunniteltavaa työtä ymmärtävät (juuri niitä töitä tekevät) henkilöt suunnittelemassa toimintoja ja toimintojen kulkua.

”Jos se keskustelu on sellanen, et sul tulee sellanen olo et tämä tehdään sen takia, et halutaan antaa mielikuva, niin se ei palvele ketään. Päinvastoin se asettaa monta kertaa se et, se keskustelu tuottaa negatiivisen lähtökohdan. Niin et se oli näennäistä. Et se tehdään vähän niin kun, tänä päivänä tuntuu et YT-laki, et se pitää hoitaa.”

”Koska mun mielestä sisänsä hyvin on otettu, meidän tuomioistuimen porukkaa näihin ryhmiin. Siinä ei oo mitään. Mut se, et miten se sit on, se mitkä on näis ryhmis ollu et mikä se todellinen vaikutusmahdollisuus. Ei se vielä, että sut valitaan johonkin ryhmään tarkota sitä että, kuunnellaanko sua, sanotaan nyt, et jos nyt on rationaalinen ihminen.”

Valmisteluun, vaikuttamiseen, työryhmien organisointiin sekä tiedottamiseen kohdistunut kritiikki koski pitkälti ihmisten tunnetta siitä, että heidän mielipiteitään ei todella kuultu. Vallan käyttö ja sen suhde ihmisten vaikuttamismahdollisuuteen sai myös kritiikkiä. Hyviäkin tiedottamisyrityksiä kritisoiitiin myös niiden osaamattomasta järjestämisestä ja myös henkilöstön oman aktiivisuuden puutteesta. Kun tilaisuuksia järjestettiin tuomioistuinten omissa tiloissa, niillä ei alun perinkään ollut esim. tilanpuutteen vuoksi mahdollisuutta onnistua täydellisesti. Jälleen rationaalinen suunnittelu petti ja hyvä aikomus jäi toteutumatta.

”En mä tiä, se on vaan enemmän aina tilastoi ja taulukoi ja tämmöstä kaikkee on siel jännittyneenä. Meil on sitä paitsi liian pieni se yhteinen tila, et me ei mahduta sinne kunnol. Kaikki odottaa vaan, että pääsis pois, tääl on kuuma ja täällä täytyy seisoa ja se on vähän sellanen, se ei semmonen luonteva tilaisuus.”

Kommentit johtavat kysymyksiin keskustelukulttuurin, tiedottamisen osaamisen, osastokokousten järjestämisen ja johtamisjärjestelmän sekä myös tulosoikeuden kehittämisestä. On esimerkiksi rationaalista säästää työaikaa ja kustannuksia käyttämällä olemassa olevia tiloja, mutta jos tämä johtaa epäonnistuneeseen toimintaan muutoksessa, olisi asia organisoitava toisin keinoin. Tiedottamisen riittävyys ja sisältö nousivat näin jälleen kritiikin kohteeksi. Rationaalisuuden jännitteet alkavat korostaa muutoksen ja erityisesti ihmisten johtamisen ja tilannetietoisuuden merkitystä.

Yhdistymisprojektin työryhmissä tapahtuneen valmistelun koettiin ja palvelleen enemmän johdon tarpeita. Suunnitelmien sisällön kommunikointi henkilöstölle ei näytä olleen riittävää. Jotkut niistä, jotka eivät kuuluneet suunnitteluryhmiin, eivät tunne vaikuttaneensa riittävästi töiden järjestelyyn. Yleinen mielipide näytti selkeästi olevan, että suuremman organisaation käytännöt ovat muodostuneet vallitseviksi. Henkilöstössä esiintyi tämän johdosta myös ennakoluuloja uusien työtapojen suhteen. Työtapojen yhteensovittaminen näytti olleen vaikeata. Tämä hidastaa uudistuksen etenemistä ja tavoitteena ollutta yhteistä toimintatapaa.

”Kyl mun mielestä just tämä, et pitäis enemmän etukäteen keskustella näistä työnkuluista käytännön tasol. Me mennään vieläki, nyt on siis jo toukokuu, kaks kuukaut menny niin kahta käytäntöä on. Ei niitä saada näin äkkiä eikä pystyttyä yhdistämään.”

Eräs ilmiö organisaatioiden yhdistyessä ovat väistämättä uutta organisointia edellyttävät tehtäväkuvien muutokset. Kaikki eivät voi sijoittua aiempiin tehtäviinsä, vaan uusi organisaatio saattaa edellyttää uusien tehtäväkuvien luomista. Organisaatioiden yhdistäminen antaa siihen myös tietoisien mahdollisuuden, jolloin yhdistymistilannetta voidaan käyttää tässä suhteessa hyväksi ja tätä puolestaan voidaan rationaalisesti suunnitella.

Yhdistymismuutokseen liittynyt työtapojen muutos koski erityisesti kansliahenkilöstöä. Kansliahenkilöstö näytti toiveidensa mukaan pääosin sijoittuneen niihin tehtäviin, joissa he olivat työskennelleet aiemminkin, tai niihin tehtäviin, joihin he olivat halukkaita siirtymään. Tämä on osallistavan muutoksen johtamisen kannalta merkityksellistä.

Henkilöstö jännitti sijoittumistaan uuteen organisaatioon ja mahdollista uutta työtehtäväänsä. Työn hallinta joutuu koetukselle, jos työ tai työtapo muuttuu. Uusi työ antaa samalla kuitenkin myös oppimisen mahdollisuuden. Osa haastatelluista kertoi ilmoittaneensa voivansa tehdä myös jotain muuta kuin aiempaa tehtäväänsä. Tähän suhtautuminen oli yksilökohtaista. Jotkut ilmoittivat uuden työn piristäneen työn tekemistä, kun pitkän ajan jälkeen pääsi tekemään jotain uutta. Tehtäväkuvien suunnittelussa voidaan ottaa huomioon myös henkilöstön urakehitys, jolloin jotkut haikautuvat tai tahtovat myös uusiin tehtäviin.

”Me saati esittää toivomuksia. Mä sanoin, et mul käy tämä vanha työnkuva, mut mä olen avoin uusille vaihtoehdoilleki. Mullehan tuli tavallaan semmonen lisäys et noi kansainväliset tiedoksiannot rikospuolella huhtikuun alusta.”

”Mun kohdallani, mulhan vaihtu työt, siis ne varsinaiset työt ihan totaalisesti tämän uuden organisaation takia. En tehny aiemmin rikosasioita. Sit ku siin oli yks ku hyvin voimakkaasti halus siihen riitapuolelle pelkästään, mä sanoin, et kyl mää voin mennä sinne ja opettelen sitte noita pakkokeinoja nyt lähinnä, ku niissä tarvitaan apuaki ja sitte näitä muita rikosasioita. Mä oon opetellu täysin uutta. Mut mä koen sen ihan haastavaks. Oikeestaan mun täytyy sanoo, et mä olin varmaan aika turhautunu noitten vanhojen töitten kanssa.”

Toinen jännitystä nostava tekijä työn uudelleen organisoinnissa olivat uudet työtoverit. Tässä suhteessa, vaikka ”pakka sekaisin” periaate olikin hyväksytty, toivottiin, että uuteen työyksikköön tulisi myös aiemman oman työyhteisön edustajia. Ihmisten sijoittuminen tehtäviinsä ja toimintayksiköihinsä käynnistää samalla myös uusien työyhteisöjen muodostumisen. Tämä näkökulma on ihmisiä sijoitettaessa otettava huomioon. Päätöksenteossa on kuitenkin ristiriitaisia jännitteisiä elementtejä, kuten työyhteisön toimivuus, klikkiytymisen estäminen, työnteon ja henkinen tuki, työn opastaminen, ongelmien ratkaisut jne.

”Joo, oikeestaan kaikki työtoverit vaihtus. Elikkä mul on vaan yks semmonen työkaveri mikä mul on ennenki ollu. Mutta kaikki muut on uusi. Mä oon toivonu siis, et vois enemmän olla näitä vanhoi työkaverei.”

Organisaatioiden välinen ero aiemmin omaksutuissa työtavoissa on erityisesti huomioitava piirre uuden käräjäoikeuden työn organisoinnissa. Kun tullaan isompaan organisaatioon työn sisältö ja työtehtävät muuttuvat. Uudet työn organisointiin liittyvät asiat näyttävät koskevan enemmän pienemmän organisaation henkilöstöä, vaikka koko uuden organisaation toiminta tulee organisoiduksi uudelleen.

Tehtäväkuvien ero pienemmän ja isomman käräjäoikeuden suhteen näytti olevan, että isommassa käräjäoikeudessa tehtäväkuvat ovat enemmän erikoistuneita ja kaapeampia, usein yhteen toimintoon liittyviä. Pienemmässä käräjäoikeudessa on ollut enemmän yleisosaamiseen liittyviä tehtäväkuvia. Vastaajat pitivät tärkeänä, että tehtäväkuvat kuitenkin olisivat selkeitä, kun tehtäviä järjestellään uusiksi. Kansliahenkilökunnan työ näyttäisikin selkiytyvän isompaan organisaatioon siirryttäessä. Kun pienemmässä yksikössä kansliahenkilöstöllä oli eri tehtävien kautta syntynttä moniosaamista, isommassa yksikössä myös kansliahenkilöstö erikoistuu eri tehtäväalueille. Tämä näyttää olevan hyvä kehityssuunta haastateltujen mielestä.

”Totta kai pienessä yhteisössä, kun meitä oli vähän, niin siellä sai tehdä kaikkea. Tai joutu tekemään kaikkea. Sillä tavalla oli

vähän kaikista asioista hajulla. Tänne kun tulin niin, toki mä oikeastaan toivoin sitä, että se vähän selkiytyi eikä sillä tavalla tarvitsi repiä itseään joka suuntaan. Mä tein käräjäsihteerin työtä täällä, sitä mä halusinkin tehdä ja sen mä loppujen lopuksi sain.”

Käräjäoikeuksissa käytäntönä ollut työparityöskentely näytti uuteen organisaatioon siirryttäessä aiheuttaneen käräjäsihteereiden työhön muutoksia, koska käräjäsihteerin työ on tullut riippuvaiseksi tuomariyöparista. Kansliahenkilöstön työhön tuli näin muutoksia myös tuomarien työkäytäntöjen pakottamana.

”Jokainen tuomari haluaa eri lailla, vaik tuomareita olis rivissä, niin jokaisella on omat mieltymykset, joista ne ei ehkä hevin luovu. Osittain vähän vanhanaikaisiakin ja näin päin pois. Sitten tehdään niin täydellistä työtä, että kaikille kelpais.”

”Jos modernimpaan tapaan tottunut sihteeri joutuu työpariksi vanhemman polven tuomarille, onhan siinä potentiaalinen, suuriakin vaaratekijä. Lähinnä sihteerille, joka joutuu mukautumaan sitten.”

Yhdistyminen ei vaikuttanut vastaavalla tavalla tuomareiden työn sisältöön. Tuomareiden kohdalla yhdistymisen tuoma muutos oli mahdollista nähdä mahdollisuutena kehittyä ja selkeyttää omaa asemaansa ja työtään. Tuomareiden erikoistuminen nähtiin sekä lainkäytön laatuksymyksenä, että väistämättömänä kehityssuuntana.

”Mä nään paljon etuja siinä, että sit ollaan isompi yksikkö. Mitä itse eniten arvostan on ehkä just tää mahdollisuus vähän sitten erikoistua. Mä olen itse hylännyt sen ajatuksen iteltäni, että mä pystyisin tekemään kaikkea, ratkomaan kaikenlaisia juttuja, talousrikoksista lastenhuoltoon. Aiemmassa yksikössä tämä olisi ollut mahdotonta, siellä kaksi tai kolme tuomaria joutui tekemään ihan kaikkea, laidasta laitaan.”

Työtehtävien muotoaminen muodostuu rationaalisuuden jännitteeksi mahdollisen ylhäältä ohjatun, ilman keskustelua tapahtuvan työtehtävään sijoittamisen kautta. Kyse on jälleen ihmisten johtamisesta ja yksilöllisyyden huomioimisesta. Eräs johtamisongelma työtehtävien organisoinnissa muodostui työn tasaisesta jakamisesta eri henkilöiden, lähinnä tuomareiden ja myös osastojen kesken. Se, miten työ tuntuu jakautuvan tasaisesti, näyttää olevan tuomioistuinten ikuisuuskyse, joka jatkossa tarvitsee edelleen keskustelua johdon ja lainkäyttöhenkilökunnan välillä. Tässä eivät pelkät rationaaliset laskelmat näytä riittävän, vaan se edellyttäisi keskustelemaa johtamista ja yhteishenkeä.



”En mä tiä, tääl ainaki semmost ilmapiirii mainostetaan, et työt jakaantuu tasaisesti, mut kyllä täällä niinku pinnan alla, jotain ihan muuta. Niin se on totta, että täällä on kerros, jossa tehdään paljon työtä ja toises vähän vähemmän. Sanoo se toinen kerros.”

”Eikä nuo tilastot ainakaan yhtään sitä rauhoita, et ku aina ne tilastot tuodaan nokan eteen, et katso nyt, kuin paljon tolle on. Jossei semmosii olis ja jokainen sais tehdä ihan rauhas mut kun tulee koko ajan ne ja onks mul nyt yhtä paljon. Kaikki niinku kattoo ne kuitenkin, ne kattoo vaik jotkut sanookin, et en mä niitä koskaan seuraa ja mä mitään merkkää, mut.”

Oman erityispiiteenään vuoden 2010 rakenneuudistukseen liittyen noin 200 kiinteistöasioita hoitanutta henkilöä siirtyi maanmittauslaitokseen. Tämä tuli yllättävän vähän esille tämän tutkimuksen haastatteluissa. Maanmittauslaitoksella oli hyvin rationaalinen muutossuunnitelma ja projekti heidän siirtoaan ja vastaanottamistaan varten. Kiinteistöhenkilökunnan siirtyminen pois käräjäoikeuksista oli kuitenkin suuri osa monen yksikön henkilöstömuutosta. Tämä merkitsi työyhteisöjen muuttumista ja erityisen tuen tarvetta pois siirtyvälle henkilöstölle. Tämä siirtymä ei välttämättä kuitenkaan tapahtunut muutosjohtamisen parhaassa hengessä.

”Niin, täs on vähän tullu semmonen olo, et onks ministeriö vaan heittämäs meijät sinne.”

”Kiinteistöväki lähti maanmittauslaitokseen ihan toiseen kulttuuriin. Heillä se vasta suuri huolen aihe oli sillä välillä. Se oli yksi iso asia tässä yhteydessä, mikä joskus tuntuu unohtuvan.”

Aiemmin vakituisten henkilöiden siirtyminen pois omasta organisaatiosta ja työyhteisöstä on merkittävä tapahtuma, jonka hoitamiseen olisi paneuduttava ihmisiä arvostaen. Tämä tapahtuma korostaa itsessään ihmisten johtamisen tarvetta ja muutostilanteiden hallintaa ja luo tätä kautta jännitteen rationaaliselle ajattelulle.

### 6.3.3 Laamannien näkemys käräjäoikeuden organisoinnista

Yhdistymishankkeen organisoinnin tausta-ajatuksena oli, että laamannit toimivat muutosagenteina johtavan virka-asemansa perusteella (muutosagenteista mm. Burnes 2014, 318 – 322, Holbeche 2006, 21 – 24, 255, Kanter 1982, 305 - 306, Stenvall & Virtanen 2007, 90 - 93). Heidän vastuulleen jäi luonnollisesti muutoshankkeen

organisointi ja ohjaus. Tämä edellytti laamanneilta paitsi rationaalista tilanteen arviointia, hankkeen suunnittelua ja aikatauluttamista sekä muutosorganisaation luomista, myös henkilöstösuunnittelua ja ihmisten johtamista. Laamannit lähestyivät kääntäjätoimien yhdistämisen organisointia seuraavin kommentein:

”Koska ulkoo annetaan joku tietty deadline koska sen täytyy olla valmis. Jos katsotaan 2010, niin olihan siinä selvä tavoite, 2010 keväälle perustetaan. Silloinhan pitää olla 2.1 2010 sellainen tilanne, että tiedät, missä ihmiset sijoittuu, missä ne tekee työtä, miten juttuja jaetaan, miten se talo lähtee toimimaan. Ensimmäinen juttu kun tulee, niin sinun pitää tietää mihin se menee ja mitä tehdään niille jutuille, mitkä lähtee maakunnista ja mitä tehdään niille ihmisille, jotka tulee tänne, minne ne sijoittuu, mitä ne rupee tekemään. Ei sitä sitten enää huhtikuussa ja touku-kuussa tehdä.”

”On huolehdittava sellaisista asioista, jotka ei sitten tapahdu, kun niitä tarvitaan silmänräpäyksessä, eli tilakysymykset. Yksinkertaisesti tämä konkretia, että mihin väki sijoitetaan, pystymmekö sijoittamaan tänne vai tarvitaanko muuta tilaa.” Tilakysymys on yksi näitä ensimmäisiä asioita, joita täytyy miettiä. Sitten voisi lisätä aika varhaisessa vaiheessa tämän organisaatiomallin, sen vahvistaminen itselle ja saman tien tuolle koko organisaatiolle.”

”Toisena oli tärkeätä strukturoida se prosessi myöskin. Paitsi itselle, niin myöskin välle, että hahmottaa, missä järjestyksessä mitä tapahtuu ja mitä orgaaneita tämmöisessä muutosjohtamisessa on. Millä tavalla tulemme toimimaan, työryhmät, aikataulut.”

Nämä lainaukset osoittavat, että muutosjohtaminen käynnistyi laamannien osalta varsin rationaalispainotteisesti. Yhdistymishanke oli hahmotettava koko laajuudessaan koko sen elinkaaren ajalle. Johdon on laadittava kokonaissuunnitelma yhdistymisen läpiviemiseksi. Näytti siltä, että laamannien huomio koski ensimmäisenä muutoksen puitteita, tiloja, rakennuksia ja muutoksen kokonaishahmottamista. Laamannit kokivat tärkeänä suunnitelman tiedottamisen koko henkilöstölle, vaikka tiedotus henkilöstön mielestä jäikin puutteelliseksi. Uudistuksen käynnistysvaiheessa johto toimi johtoryhmänsä tai muutosorganisaatioon valittujen vetäjien kanssa varsin johdotokeskeisesti ja informaatio kulki ylhäältä alas. Muutosten alkuvaiheessa johto toimii yleensäkin aktiivisemmin suhteessa henkilöstön osallistumiseen (Buhanist 2000, 72, Stenvall & Virtanen 2007, 92 – 92, 120). Tässä muutoksen vaiheessa johdolla oli jo ollut yhteistä koulutusta.

Yhdistymisen organisointi käynnistyi yhdistyvien käräjäoikeuksien henkilöstön yhteisillä tilaisuuksilla. Niiden tarkoituksena oli luoda mahdollisuus tutustua toisiinsa ja jakaa informaatiota muutoksesta. Laamannien voisi sanoa ”ottaneen yhdistymisen haltuunsa” näiden tilaisuuksien kautta. Tämän jälkeen muodostettiin muutoksen johto-organisaatio ja valmisteluryhmät. Valmisteluryhmiä voidaan pitää osallistamisen lähtöpisteenä tässä muutoksessa.

”Meillä olin alussa yhteisiä henkilöstökokouksia ja sitten tämmöisiä virkistystilaisuuksia, joihin kokoonnuttiin ennen yhdistymistä. Sitten oli semmonen laaja projektiryhmä, joka työskenteli sen yhdistämisen ja jossa työstettiin tätä ja käytiin kaikki asiat läpi. Valmistelu oli kyllä perusteellinen.”

”Meillä oli alussa paljon vuorovaikutusta ja vierailuja, jo sinä ennen ja oli joitain yhteistyö- ja virkistämistäjuttujakin. Sitten oli valmistelutyöryhmiä, jotka muodosti tietynlaisen rakenteen, mihin he kokivat kuuluvansa ja voivansa vaikuttaa. Ja he työskenteli. Sitten niihin koitettiin saada vetäjiäkin aina eri yksiköistä. Ne kokoontuivat ja raportoivat. Sitten yksikkötasolla jatkoivat. Vetoryhmä (johtoryhmä) katsoi kokonaisuutta ja hoiti mm. sidosryhmäneuvotteluja. Meillä on ihan dokumentoituna tämä kaikki. Tehtiin tiedotteet syyttäjille ja asianajajille ja myös valtakunnallinen tiedote.”

”Kyllä mä kävin tietenkin jokaisessa näistä sivukanslioista, silloisissa käräjäoikeuksissa. Sitten meillä oli näitä yhteisiä tilaisuuksia vuoron perään eri kanslioissa. Täällä pääpaikassa sitten yhdessä koko tulevalle henkilökunnalle.”

Jatkossa laamannien johtamistapa ja lähestyminen muutosta ja uutta henkilöstöään kohtaan vaihteli rationaalisen ja ihmislähtöisen johtamiskäsityksen mukaan. Muutos-tilanteen hahmottamisen ja kokonaissuunnitelman jälkeen monet laamannit jalkautuivat ensin kuulemaan ja arvioimaan henkilöstön tilaa ja yksikön tilannetta. Näissä keskusteluissa laamannit informoivat laatimiaan suunnitelmia tulevalle henkilöstölle. Osa lähestyi tilannetta johtokeskeisemmin kuin toiset. Kokonaisuudessaan tämä johti uudistukseen liittyvän keskustelun ja tiedottamisen epätasapainoon eri käräjäoikeuksien välillä. Alkuvaiheen yleinen tiedon puute, epävarmuus ja pelot olivat herkästäneet ihmisten kohtaamiseen liittyviä tilanteita. Laamannien yritykset käynnistää muutosta rationaalisin toimenpitein ymmärtämättä riittävästi ihmisten tunteita ja odotuksia, nostivat esiin rationaalisuuden jännitettä johdon ja henkilöstön välille.

Muutoksen käynnistyminen muodostaa tärkeän kriittisen pisteen muutosprosessissa. Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio ovat pitkälti riippuvaisia siitä tavasta, jolla henkilöstöä lähestytään. Ylhäältä alas suuntautuva muutosjohtaminen ja jopa

autoritääriseksi luettava lähestyminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja muutokseen mukaan lähtemiseen. Laamannien puolustukseksi on kuitenkin todettava, että tässä kuljetaan rajapinnalla, koska laamannin tulee hänellä olevan tiedon pohjalta valmistautua muutoksen johtamiseen ja kerätä tieto ja ajatukset henkilöstölle jaettavaksi. Asian esittäminen esim. ”valmiiksi laskettuna” lienee kuitenkin ennenaikainen ja väärä tapa lähestyä esim. henkilöstötarvekeskustelua.

”Mä kävin jokaisessa kansliassa puhumassa että meillä on tarkat laskelmat siitä, että kuinka monta henkilöä tarvitaan eri sektoreille ja hallintoon. Ideana oli semmonen työn jakamissuunnitelma. Se käytiin läpi projektiryhmässä. Tämä hyväksyttiin ja minä tein tarkat laskelmat. Laskettiin yhteisen talon kapasiteetti ja koko se työmäärä ja katottiin, mitä kuuluu jokaisen tehdä siinä talossa, jotta työmäärät on tasan.”

Laamannin asettamien työryhmien toimeksiannot, työn seuranta ja raportointi olivat keskeisiä yhdistymismuutoksen käynnistymisen johtamistoimenpiteitä. Tässä ei aineiston mukaan onnistuttu parhaalla tavalla. Henkilöstö kritisoi erityisesti työryhmien tulosten julkistamista ja hyväksikäyttöä. Laamannien olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota työryhmien toimeksiantoihin ja menettelytavoista sopimiseen sekä huomioida paremmin suunnittelutyön tulosten tiedottaminen. Henkilöstön kritiikki valmistelutoimenpiteitä kohtaan toi esiin valmisteluun liittyvän jännitteen. On mielenkiintoista tässäkin havaita, että johdolla ja henkilöstöllä oli erilaiset näkemykset asiaan. Asiassa koettiin ongelmaa, vaikka laamannit itse kertovat toimineensa muutoksen suhteen ”oikeaoppisesti.”

”Valmistelutyöryhmiin koottiin kaikista silloisista käräjäoikeuksista jokaiseen työryhmään joku jäsen. Niitähän oli melkoinen määrä niitä niitä työryhmiä, menttelytapoja, kaikki prosessin lajit, viestintä ja hallinto ynnä muuta. Niissä sitten katottiin ja vertailtiin niitä eri käräjäoikeuksien toimintatapoja ja sitte pyrittiin muodostamaan semmonen yhteinen käsitys, miten sitä pitäis lähteä näitä hommia hoitelemaan. Ja sitten meillä vetoryhmä.”

”Työtapojen yhteensovittaminen/yhtenäistäminen: Mehän huomattiin, että työtä oli tehty eri tavoilla. Yhtenäistäminen oli suurin haaste sitten kun lähetettiin tekemään. Kaikki vastustivat, mutta sovimme muutoksenhallintaryhmässä, että pannaan eri yksiköiden väki sekaisin, käräjäsihteerit saivat toisen yksikön tuomarin ja päinvastoin. Tästä jouduin tekemään ultimaatumin. Tehtiin vielä käsikirja menettelyistä.”

Lainaukset vahvistavat johdon ja henkilöstön erilaista käsitystä ja tulkintaa toiminnan tilasta ja sen organisoinnista (vrt. Vartiainen et al. 2013, 41, Heikkilä 1998, 23). Laamannit antavat valmistelutyöstä positiivisemmän kuvan kuin henkilöstö. Jotkut laamannien kommentit antavat valmistelusta aika pitkälle autoritäärisen, johtokeskeisen kuvan.

Laamannin tukena muutoksen johtamisessa toimi muutoksen alussa koottu vetotai johtoryhmä, (mitä nimeä siitä kukin käyttikään, vrt. Kotter 1996, 18, ohjaava tiimi). Tämä ryhmä vastasi muutoksen eri osa-alueiden johtamisesta ja yhteensovittamisen lopputuloksesta. Nämä henkilöt tekivät paljon työtä, ja vetoryhmien jäsenet olivat melkoisen rasituksen alla. Monet laamannit kantoivat huolta heidän jaksamisestaan. On tietenkin myös huomattava, että myös koko organisaation henkilöstö oli kovan paineen alla.

Työprosessien määrittelyn jälkeen laamannien (ja johtoryhmän) tehtävänä oli luoda uudelle käräjäoikeudelle organisaatiomalli ja sijoittaa henkilöstö organisaatioon. Kun henkilöstö sijoittuu toimintayksiköihin ja heidät nimitetään virkoihinsa, nimitykset nousevat tärkeään asemaan. Nimityksillä on suuri merkitys muutosprosessin sujuvuuden ja organisaation jäsentymisen kannalta. Aineisto korostaa nimitysten oikeaa ajoittamista ja perusteltuja valintoja. Nimitysten huono hoitaminen ja perusteleminen vaikuttaa henkilöstön tunnetiloihin, motivaatioon ja sitoutumiseen ja aiheuttaa rationaalisuuden jännitteitä muutosprosessissa.

Ensimmäinen ja tärkeä nimitys koko yhdistymisessä on uuden käräjäoikeuden päällikön nimittäminen. Käräjäoikeuden sisäinen organisointi jatkui laamannin päätöksillä. Oikeat ja onnistuneet nimitykset johtotehtäviin koettiin ratkaiseviksi tulevan organisaation toimivuuden kannalta. Samoin henkilöstön sijoittaminen eri tehtäviin oikeudenmukaisesti ja heidän osaamistaan hyödyntäen nähtiin toimivuuden kannalta keskeisenä tekijänä. Laamannit korostivat myös sitä, että työyhteisöjä muodostettaessa oli otettava huomioon myös työilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät sekä henkilökemiat siinä määrin kuin mahdollista. Näin nimitykset ovat ratkaisevia myös organisaatioilmaston kannalta. Nimitysprosessin tuli olla avoin ja nimitykset tuli perustella huolellisesti.

Laamannit olivat hahmottaneet nimitysten merkityksen koko yhdistymistä ja muutoksen onnistumista koskien. Tärkeätä on nähdä, että yksittäisillä nimityksillä on merkitystä koko tulevan organisaation toimivuuteen.

Erityistä huomiota muutostilanteessa oli kiinnitettävä niihin nimityksiin, joihin liittyi paljon odotuksia ja joiden osalta oli mahdollista, että jotkut hakijoista menettivät oman aiemman asemansa. Mahdolliset itsetunto- ym. ongelmat ”tappiolla” jäämisestä saattoivat nostaa ilmapiiriin ja motivaatioon liittyviä jännitteitä.

”Nimitysten merkitys oli erittäin tärkeä. On osattava valita niihin oikeat henkilöt. Jos siihen ei pysty, valitsemaan oikeita henkilöitä, muutos olisi voinut epäonnistua. Sekä osastonjohtajien, että lähiesimiesten osalta.” Ne tulisi voida nimittää mahdollisimman aikaisin, että sillä olisi, että ne olisi valmiina siinä.”

”Käräjäoikeuden organisointi aiheutti nimitysodotuksia ja jännitteitä. Tiettyt henkilöt, jotka ootti, että he saa ehkä virkaylennyksen, olivat hirveen jännittyneitä ja vertailivat toisiaan ja uusia tulijoita itseensä. Tiedän, että tällainen henkilö, joka ohitettiin siinä vaiheessa, ei ole siitä vielääkään toipunut.”

”Kirjoitin nimityksiin erittäin perustellut ratkaisut.”

Erityisesti lähiesimiesten mahdollisimman aikainen nimittäminen nousi tärkeäksi, jotta he kykenivät yleisen työprosessien analysoinnin jälkeen heti käynnistämään työyksiköidensä organisoinnin ja syventämään valmisteluryhmien työn sisällön toimintokohtaisiksi työkäytännöiksi. Heidän johdollaan voitiin jatkaa uuden työyhteisön ja vastuuyksikön toimintamallin rakentamista, kun henkilöstö oli sijoitettu yksiköihin ja nimitykset oli tehty.

”Siitä hetkestä, kun henkilöt kävi selviks, ketkä tähän yksikköön tulee, niin me aloitimme tapaamiset ja tutustuimme toisiimme, kävimme työasiat läpi, erilaisuudet ja teimme niin kuin laamanni halusi, että tehdään tästä uusi käräjäoikeus. Elikkä lähdimme siitä ajatuksesta, et se uus summaaristen yksikkö, se ei oo kummankaan yhdistyvän käräjäoikeuden vaan uuden käräjäoikeuden yksikkö. Tää on meidän osalta mennyt putkeen. Se johtuu siitä, et me tehtiin oikeita asioita. Meillä oli 1.4. valmiina työn järjestelyt, työnjako, työtehtävistä sopiminen, sijaistukset, keskinäinen auttaminen, kesälomavalmius.”

Lähiesimiestyön asemaa ja oman henkilöstön kanssa tapahtuvan yhteisen etukäteissuunnittelun merkitystä on korostettu myös muissa tutkimuksissa (Vakkala 2012, 77, Nyholm 2008, 66 – 67, Holbeche 2006, 352, 378).

### 6.3.4 Muut organisoinnin paineet: käytännön asioiden hoito ja muutto

Vanhojen ja uusien töiden yhteensovittaminen painaa ihmisten mieltä uudistuksen alku- ja toteutusvaiheessa. Yhdistyvät tuomioistuimet tuovat mukanaan oman työtilanteensa ja sen mukana vanhojen juttujen määrän. Lisätyön vaikutusten säätely on

tärkeä johtamistoimenpide muutoksen paineessa. Vanhojen ja uusien töiden samanaikainen hoitaminen sekä uusien työtapojen valmistelu toivat lisäpainetta, samoin kuin erilaisten työskentelytapojen yhteensovittaminen käytännössä. Tämä edellyttää johtamista ja tarvittaessa henkilöstön tukemista. Organisointiin liittyviä ajoitus- ym. muita toimintoja sekä lisätyötä voidaan pitää yhtenä muutoksen rationaalisen hallinnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin sekä johtamisen tuomana jännitteenä.

Käräjäoikeudessa on työprosessien yhteensovittamisen rinnalla paljon käytännön asioita, joista tulee huolehtia. Yksi iso huolta aiheuttanut asia oli tietotekniikan järjestelmien valmistuminen hyväksikäyttöä varten. Muita uuden järjestelyn kohteita olivat esim. istuntolistat, syyttäjälisterit (esim. joillakin kaikki syyttäjät vaihtuivat), poliisikutsumukset, haastemiehen käyttö, sähköpostin käyttö ja kuittaukset, asiakirjojen yhtenäisten pohjien teko, arkistoinnin järjestäminen, laskutus, paperien kulku, posti, vanhat/uudet jutut, istuntojärjestelyt, sijaisjärjestelyt, remontit, muutto, ajoitus.

Varsin yleisesti ehdotettiin istuntotaukoa varsinaisen yhdistymisajankohdan ympärille. Myös toimintakäytännöt syyttäjien ja poliisin kanssa edellyttävät yhteensovittamista. Nämä kaikki aiheuttavat haasteen töiden organisoinnille ja ihmisten jaksamiselle. Tämä ilmensi jälleen rationaalisen suunnittelun ja käytäntöjen omaksumisen jännitteitä.

Seuraavat esimerkit ilmentävät yhdistymisessä tapahtuvien käytännön asioiden huomioimista.

”Jos olis ollu lisääikaa, istunnot olis voinu pyörittää ihan normaalisti. Muistaakseni se oli vielä perjantapäivä, kun vaihdoin tavarat yläkertaan niin maanantaina, viikonloppuna tapahtu tämä yhdistymisajo ja maanantaina ensimmäinen puheenjohtaja lähti istuntoon ja soitti sieltä, että kone ei toimi, tuletko katsomaan. Mut jos se maanantai olis ollu vaikka rauhoitettu eli ei istuntoja, niin sit olis saatu se (toimimaan). Sitä ei ajateltu siinä vaiheessa tietenkään. Sit tuli näitä, aamulla ku kirjaudut niin kirjautuskin eri tunnuksilla kuin perjantaina.”

”Ja meidän puolel muuttu kaikki salasanat ja sit, muutenkin kaikki salasanat muuttus ja sit oli tämmöstä, kaikki ohjelmat ei toiminu. Se oli aika pitkään, jaaha et mä en pääsekään tähän ohjelmaan sisään.”

”Syksyl sit se muutto ja sit se tuliki aikas äkkiä et pitääki muuttaa. Sit mäki oli huhtikuus kahen viikon loma oli ja muutin just ennen sitä. Kamat oli pahvilaatkos ja, tai muuttolaatikois, ja sit mä tulin lomalta suoraan istuntoon ja mikkään ei pelannu.”

Eräs konkreettinen ja aineistosta voimakkaasti esiin nouseva muutoksen organisointiin liittyvä kysymys oli henkilöstön fyysinen muutto ja sen järjestäminen. Fyysinen muutto tapahtui henkilöstön sijoittumispäätöksen ja tilojen valmistumisen jälkeen. Muuton kohdalla kritiikkiä herättivät muuton suunnittelu, ajoitus ja muuttoon liittyvä tiedottaminen. Samanaikaisesti muuton kanssa käynnissä ollut remontti aiheutti lisä-ongelmia muuton organisoinnissa. Jo pakatut tavarat joutuivat odottamaan huone-ym. tilojen valmistumista. Muuttoa toivottiin porrastettavaksi. Tämä on jälleen yksi rationaalisen hallinnan jännitekohta, joka johtui sekä ulkopuolisesta vaikutuksesta (oikeusministeriö, tilojen valmistuminen) sekä muuton ja muun rakentamisen kulun yhteensovittamisen ongelmista. Muutto ja tavaroiden sijoittaminen vievät aikaa. Työvälineiden ja järjestelmien olisi tullut olla kunnossa ennen muuttoa. Seuraavat kommentit osoittavat muuttotilanteen kaoottisuutta.

”Mä vaihdoin työhuonetta varmaan viis kertaa, koko ajan ylös, alas, ylös ja sit tulee remontti, ja siirry taas, kuljeta kärryt itte viel, kukkaan ei auttanu.”

”Pakko oli kuitenkin jutut hoitaa siin samal. Toivoi, et joku tulis laittaa koneen kuntoon, tämmöstä näin. Kaikki tääl työnsi niit samoi valtavii nokkakärryjä ja muita vempelit. Ehkä se oli sitä surutyötä, tehtiin jotain konkreettista (naurua).”

”Sit täällä oli rakentaminen kesken ja meijän piti tulla tänne rakennustyömaalle. Me ei voitu olla sitä puolta vuotta, jonka se rakentaminen vielä kesti. Meijän piti tulla tänne, vaikka oltais voitu olla siellä sen ajan. Mutta päällikkö vaati, että me kaikki tullaan rakennustyömaalle töihin.”

Muutto koettiin ylimääräisenä rasituksena ja jo sopeutuminen siihen ja jopa uuteen huoneeseenkin aiheutti joillekuille jonkinlaista ”aikaansaamattomuuden” tunnetta. Muutto luonnollisesti vaikuttaa myös normaalin päivätyön kasaantumiseen.

”Mul oli seki, viel, et joduttiin vaihtamaan huonetta ja sit siin oli just... Monet ketkä me sitä juteltiin, ei osannu siin toises huonees tehdä töitä edes semmosta ku, mitä siel vanhas. Se on aika hassu juttu, mut näin se oli.”

Muutto konkretisoi yhdistymistä. Samalla se osaltaan ilmensi muutostilanteen kaoottisuutta. Muuton yhteydessä nousi esiin kaipuu vanhaan organisaatioon, tuttuihin työtovereihin, tilojen ja laitteiden sijoitukseen jne. Sen yhteydessä myös aiemman organisaation henkinen ilmapiiri muuttui ihmisten sijoituessa uudelleen työyhteisöön. Muutto vaikutti myös työn tekemisen mahdollisuuksiin, koska se vei työaikaa ja energiaa. Henkilöstö toivoi ainakin jonkinlaista rauhoitusaikaa muuton ympärille, jotta



työt saataisiin organisoiduksi henkilötasolla ja myös kaikki organisaation tuki- ym. järjestelmät saataisiin valmiiksi. Kaikki tämä korostaa muutoksen kompleksisuutta ja tuo esiin yhdistymisen aikana tarvittavan jatkuvan, sekä ennakoivan että tilanteisiin liittyvän päätöksenteon johtamisen osana.

### 6.3.5 Yhteenvedoa yhteensovittamisesta, työn suunnittelusta ja organisoinnista

Työprosessien ja työkäytäntöjen yhteensovittaminen muodostui keskeiseksi yhdistymisen toimeenpanon toiminnoksi. Sitä tehtiin toimintoja ja käytäntöjä yhteensovittavissa valmisteluryhmissä. Yhteensovittamisen organisoinnissa koettiin tärkeäksi toimintojen ja työmenetelmien etupainotteinen ja tasa-arvoinen yhteensovittaminen. Henkilöstö toivoi enemmän keskustelua ja yhteistyötä toimintojen yhteensovittamisessa. Tämä osoittaa osallistumisen merkitystä muutostilanteissa. Yhdistymistoitteita toivottiin mahdollisimman aikaisin, heti sulattamisvaiheesta alkaen. Yksi keskeinen toivottu toimenpide oli henkilöstön tutustuttaminen toisiinsa jo ennakkoon (tutkijoista tähän ovat kiinnittäneet huomiota oikeastaan vain Burke 2008, 107, ”informal relations”, Holbeche 2006, 388, Vaara 1995, myös Bridges 1991). Se, että ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan enemmän ja oppivat työskentelemään yhdessä, katsottiin yhdeksi uusien työmenetelmien omaksumisen ja uuden työyhteisön synnyttämisen avaintekijäksi. Yhteensovittamista ja tutustuttamista tehtiin sekä laamanin asettamissa työryhmissä, tutustumiskäynteinä ja myöhemmin osastoilla ja toimintoryhmissä. Henkilöstö piti etukäteen tapahtuvia tutustumismatkoja tärkeinä.

Tutustuttamisen huomioimisen laiminlyöntiä tai heikkoa hallintaa voidaan pitää yhtenä rationaalisuuden jännitteenä. Tutustuttaminen edesauttaa niin ihmisten välisiä suhteita kuin myös tutustumisen yhteydessä tapahtuvaa toimintojen perusteiden melleminpuolista ymmärtämistä. Oletus, että ”kyllä se siitä työn kautta suttaantuu”, on omiaan aiheuttamaan ongelmia ja toiminnan kankeutta ja hidastamaan työyhteisöjen ja yhteisöllisyyden syntyä.

Uuden organisaation rakentamisessa organisoinnin keskeisenä periaatteena oli henkilöstön osallistuminen töiden suunnitteluun ja organisointiin. Henkilöstö oli voinut esittää toiveitaan, olla mukana toimintojen suunnittelussa ja myöhemmin omassa yksikössään keskustelemassa viimeistellyistä työnkuluista ja työtavoista. Tämä on ollut positiivista. Henkilöstön odotus mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa toimintojen yhteensovittamiseen, nousee selkeästi esiin aineistosta. Tämä on ollut

myös johdon ohjenuorana. Monet tutkijat ovat pitäneet osallistumista muutosta edistävänä tekijänä (esim. Rogiest et al. 2016, 1094 – 1106, Stenvall & Virtanen 2007, 41, Holbeche 2006, 166, 379, Kanter 1985 / Price 2009, 179, Kanter et al. 1992, Kotter 1995 ym.).

Toinen keskeinen yhdistymisessä omaksuttu periaate oli yhdistettävien organisaatioiden henkilöstön sekoittaminen eri yksiköihin ja toimintoihin. Tällä pyrittiin estämään klikkiytymistä ja luomaan perustaa uusiutuvalla kulttuurille.

Henkilöstö arvosteli organisoinnin yhteydessä myös organisointiin liittyneitä arvoja ja toimintatapaa. Henkilöstö koki tärkeänä kaikkien töiden tasa-arvoisen arvostamisen molemmissa yhdistettävissä yksiköissä töitä ja ihmisiä järjesteltäessä. Pienemmän organisaation ihmiset kokivat, että heidän työtään arvostettiin vähemmän, kuin isomman yksikön henkilöstön työtä ja osaamista. Tämä korostui, kun he samalla kokivat isomman organisaation käytäntöjen voittavan toimintojen yhteensovittamisessa. Kaikki haastatellut pienemmän organisaation ihmiset kokivat tämän näin. Tämä emo-organisaatio-ongelma on kokonaisuudessaan rationaalisuuden jännite (toisen organisaation valta-asemasta varoittavat mm. Holbeche 2006, Taskinen 2005 ja Vaara 1995, Kanter 1985). Se, koetaanko yhdistymisessä syntyvän voittajia ja häviäjiä, on kriittinen asia työyhteisön muodostumisen kannalta ja samalla se muodostaa myös rationaalisuuden jännitteen muutoksen toteuttamisessa (Kanter 1985 / Price 2009, 180). Jos asiaan ei osata kiinnittää huomiota, tämä johtaa siihen, että emotalo –ongelma vahvistuu pitkin muutoksen kulkua eikä yhteisöllisyys kehity.

Haastatellut katsoivat, että on tärkeää ottaa ihmiset mukaan toimintojen yhteensovittamisen suunnitteluun kaikilla toiminnan tasoilla. Toimintokohtaiset projekti-ryhmät olivat hyvä aloitus osallistavalle yhteensovittamiselle. Työryhmien työn tuloksia odotettiin kuitenkin tarkemmin informoitavaksi kaikelle henkilöstölle. Työryhmien tulosten tulisi toimia myös tarkemman työn suunnittelun lähtökohtana. Henkilöstö kritisoi myös työryhmien jäsenten valitsemista, koska heidän näkemyksensä mukaan työryhmiin oli valittu henkilöitä, joilla ei ollut kyseiseen toimintoon suoranaista asiantuntemusta työtehtäväperustansa johdosta. Tämän suhteen laamannit olivat toista mieltä. Jälleen ollaan rationaalisen suunnittelun ja toteutuksen välillä jännitteellä. Laamannien organisointipäätös ei läpäise työyhteisön hyväksyntää.

Kun kaikki eivät kuitenkaan voineet säilyttää entisiä työtehtäviään, mahdollisuus vaikuttaa uuden työn sisältöön lisäsi motivaatiota suhtautua tehtävämuutokseen. Ne, joiden työ muuttui vaativammaksi tai uuden oppimista vaativaksi, odottivat kuitenkin samalla myös työn muutoksen edellyttämää palkitsemista. Tästäkin nousee inhimilliseen odotukseen liittyvä jännite, mikäli asiaa ei huomioida ja käsitellä. Valtionhallinnon palkkausjärjestelmät vaikeuttavat palkkauskysymysten käsittelemistä.

Toiminnan organisointi ja yhdistymisen valmistelutoimenpiteet ovat järjestelmällistä, muutosprosessin perustaksi tehtyyn suunnitelmaan ja aikatauluun liittyvää toimintaa. Niitä voidaan pitää rationaaliseen ajatteluun perustuvana toimintana. Kuitenkin kaikki edellä oleva osoittaa, että kaikessa toiminnan organisointiin liittyvässä on mukana inhimillinen, henkilöstön kokemusten näkökulmaa edustava elementti. Toiminnan osallistava organisointi, henkilöstön mukaan saaminen ja yhdistymisen yksityiskohtien rakentuminen edellyttävät henkilöstön äänen kuulemista muutosprosessin eri vaiheissa. Tutkijat korostavat näkemystä psykologisesta johtamisorientaatiosta ja pehmeämmästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195, Vakkala 2012, 72, 75, Stenvall et al. 2007, 35, 103, Hodges 2016, Salerno & Brock 2008). Mikäli pitäydytään vain rationaalisessa ajattelussa, ei henkilöstön näkemyksiä ja odotuksia arvosteta samalla tavalla kuin humanistisemmässä, ihmislähtöisemmässä ajattelussa. Ihmislähtöisyyden huomioimisen tarve on keskeinen rationaalisen toteutuksen jännite muutoksen organisoinnissa. Tämä näkyi voimakkaasti myös vaihemalleihin liittyneessä kritiikissä (ks. edellä luku 3).

Käräjäoikeuden organisoinnin tavoitteena on toimintavalmis organisaatio määrittäytyä voimaantulopäivään mennessä. Organisointi edellyttää sekä organisaatio- että henkilöstösuunnittelua. Rationaalisen suunnittelun kannalta keskeinen asia on muutostoimenpiteiden aikatauluttaminen ja ohjaus sekä seuranta. Suunnittelun kautta voidaan määrittää toimintojen looginen järjestys, jotta toisten toimintojen ja muutoksen vaiheiden edellytykset tulisivat saavutetuksi. Edellä mainitut yhteensovittamistoimenpiteet on osattava organisoida tavoitteelliseen järjestykseen, jossa esim. perusorganisaatio, eri toiminnot, nimittämiset, yksityiskohtainen suunnittelu, henkilöstön kuuleminen ja sijoittaminen, muutto ja toimintojen viimeistely asettuvat mahdollisimman loogiseen ja sujuvaan järjestykseen. Kyse on tällöin rationaalisesta suunnittelusta, jossa toimintoja ja tuloksia asetetaan lineaariseen järjestykseen. Yhteensovittaminen ei kuitenkaan ole pelkästään rationaaliseen suunnitteluun perustuvaa organisaation rakentamista, vaan siihen liittyy myös henkilöstön ja työyhteisön yhteisöllisyyden ja toimivuuden suunnittelu ja varmistaminen. Vaikka yhteensovittamista voidaan suunnitella rationaalisesti, sen toimeenpanon yhteydessä esiintyy rationaalisuuden jännitteitä muutoksen toteutuksen yhteydessä (vrt. Nyholm 2008, 60 - 61, muutosprosessin teknis- rationaalinen vs. humanistis- prosessuaalinen puoli, samoin Burke 2002, 121 – 123, Osborne & Brown 2005, 221). Ihmiset kokevat muutoksen sen todellisuudessa (Vakkala 2012, 86).

Tässä todellisuudessa muutos ei (aina) toteudu järjestelmällisesti toisiaan seuraavien vaiheiden kautta<sup>20</sup>.

Rationaalinen suunnittelu ja toteutus kohtaa muutoksen todellisuudessa toimintojen joustavan toteuttamisen ja tilannekohtaisen johtamisen vaatimuksen. Kuten yhteensovittamisprosessista jo nyt on nähty, muutos ei kuitenkaan etene rationaalisen suunnittelun kaavan mukaan, vaan se kohtaa muutosmatkalla esiin tulevia jännitteitä. Tämä muodostaa yleisen jännitteen muutoksen lineaarismalliselle rationaaliselle toteuttamiselle.

20) Kuten teoriaosassa on esitetty, useat tutkijat ovat esittäneet, että muutos ei ole lineaarisesti ja rationaalisesti etenevä, vaan monimutkainen ja yllättävä prosessi (mm. Burnes 2014, Graetz & Smith 2010, Burke 2002, 2008, Holbeche 2006, Weick & Quinn 1999, Weick 1995, Morgan 2008, Ylikoski 2009, Juuti & Virtanen 2009, Nyholm 2008).

Yhteensovittamisen jännitteitä voidaan koota seuraavasti:

Jännitteitä	Syitä / Tarve toimia
Epätasapuolinen kohtelu	Molempien tasapuolinen huomiointi, työtapojen tasapuolinen yhteensovittaminen, työryhmien kokoonpano, sijoittuminen, työtaakka
Ajoitus	Oikea-aikaisuus, suunnittelu, tutustuminen, muutto
Etupainotteisuus	Alusta alkava tutustuttaminen ja ihmisten huomioiminen, työyhteisön rakentaminen, keskustelut
Osallistaminen	Tasapuoliset työryhmät, toiveiden huomiointi, molempien näkökulmat, perustelut
Sekoittaminen	Työyhteisöt, kaipuun hallinta, klikkien esto
Arvostus	Osapuolten molemminpuolinen arvostaminen
Emo-organisaatio	Valta, ominaisuudet, uusi käytäntö, työtavat ym.
Rationaalisuus vs. ihmislähtöisyys	Johtamisen sisältö, osallistaminen, arvostus

**Taulukko 9.** Yhteensovittamisen ja organisaation rakentumisen jännitteitä ja mahdollisia syitä.

## 6.4 Uusi organisaatorakenne jännitteenä

Kun kaksi tai useampi organisaatiota yhdistyy, seurauksena on isompi organisaatioyksikkö kuin aiemmat itsessään ovat olleet. Kun organisaation koko kasvaa, sen toiminnan organisointi ja toimintaperiaatteet muuttuvat. Kasvua seuraa uusi organisaatorakenne, organisoitumiseen liittyvä työnjako ja töiden ja toimintojen osittuminen työnjaon ja organisaation mukaan (Harisalo 2010, 26).

Kun henkilöstöltä kysyttiin kokemuksia yhdistymisestä ja uudesta työyhteisöstä, monet kriittiset kommentit kohdistuivat uuden käräjäoikeuden kokoon ja toimintatapoihin. Erityisesti pienempien käräjäoikeuksien henkilöstö kuvasi uutta käräjäoikeutta byrokraattiseksi sellaisten uusien toimintatapojen johdosta, jotka edellyttivät sääntöjä ja ohjeita sekä uusia sovittuja työkäytäntöjä.

Isomman käräjäoikeuden henkilöstö oli luonnollisesti jo aiemmin omaksunut uuden isomman organisaation toimintaperiaatteet. Pienemmän organisaation ihmiset pitivät uutta käräjäoikeutta liian suurena, byrokraattisena ja kankeana. Sen rakenteita ja toimintoja pidettiin jäykkänä ja joustamattomina. Uuden ison organisaation katsottiin vaikuttavan myös organisaation ilmapäiriin. Ison talon käytäntöjen omaksuminen edellytti uuden oppimista ja myös uusiin työtovereihin ja heidän työskentelytapoihinsa tottumista.

Pienempien käräjäoikeuksien henkilöstö kuvasi uutta organisaatiota tyypillisellä tavalla byrokraattisena virastokankeana organisoitumismallina. Tässä mielessä uusi henkilöstö koki uuden rakenteen arkikielessä esitetyn byrokraatiakäsitteen mukaisena. Arkikielessä byrokraatialla tarkoitetaan hidasta, tehotonta, papereihin perustuvaa, kasvotonta, jäykkää, ylimielistä tai yleensä tavalla tai toisella epämiellyttävää tai huonoa hallintoa (Vartola 2006, 17). Aineiston pohjalta oli selvää, että pienemmästä käräjäoikeudesta tulleiden mielestä uusi isompi käräjäoikeus on byrokraattisemman, erityisesti muodollisemman tuntuinen kuin mitä aiempi pienempi käräjäoikeus oli heidän mielestään toiminnallisesti ollut.

Uuden henkilöstön mielestä uusi organisaatio toi mukanaan myös uusia noudatettavia sääntöjä. Niiden legitimaatioperustan luominen ja hyväksyminen on myös jännitteinen johtamis- ja tiedottamistehtävä. Tähän soveltuu tutkimuksen pääongelman kannalta yksi Harisalon esittämä rationaalisuuden määritelmä, jonka mukaan rationaalisuus voidaan ymmärtää myös sääntöjen johdonmukaisena noudattamisena eri tilanteissa. Tämä edellyttää, että sääntöjä pidetään yleisesti hyväksytyinä ja oikeudenmukaisina (Harisalo 2010, 22). Muuten sääntöjen noudattamisen välttämättömyys ja perustelemattomuus nostaa esiin aiempaan toimintakulttuuriin perustuvan rationaalisuuden jännitteen.

Pienempien yhdistyvien organisaatioiden henkilöstö koki organisaation uuden ja monimutkaisemman rakenteen aiheuttavan erilaisia uusia työnkulkuja ja samalla myös eristäytymistä ja. Paperit kulkevat eri tavalla, virastomestareilla on uusi rooli postituksessa jne.

”Mä huomasin, et heil oli ihan yllätys, just tämä, et virastomestari tuo ja vie. Heil oli varmaan ollu aikaa enemmän hoitaa asioita enemmän esimerkiksi henkilökohtaiset, et paperi viedään toisen pöydälle.”

”Täs on tiettyjä fyysisii ongelmia, siis rakennusteknisiä ongelmia, jotka aiheuttaa sen et, se eriyttää porukkaa. Me etäännyttään toisistaan, jollon nää sosiaaliset suhteet, jotka mun mielestä työpaikalla on vähintään yhtä tärkeit kun tää ammatillinen osaaminen, nää tavallaan jää vajanaiksiks. Tääl toimitaan kerroksittain ja osastoittain. Se pitäs jollain taval saada rikkoontuu. Tääl tulee niin sanottu, hienosti sanottuna kahden kerroksen väkee.”

Muita isomman organisaation luonteeseen liittyviä kommentteja olivat mm. uuteen toiminta- ja hallintokäytäntöön tottuminen, vapausasteiden kaventuminen, hallinnon vahvuus, johtamis- ja seurantamuodot, kynnys hallintoon ja laamanniin entiseen itseohjautuvuuteen verrattuna sekä uudet ”ison talon ongelmat”, kuten toiminnan ja työajan seurantamuodot. Lisäksi myös uuteen organisaatioon (isompaan) tulon ja asioiden yhteensovittamisen ongelmat vaivasivat. Uusi organisaatio sotki vanhat rutinit. Pienemmästä käräjäoikeudesta tulleet ihmiset kokivat, että uusi henkilöstö koettiin uhaksi, tulijoita kohtaan koettiin olevan epäluuloja, toiminnassa takerruttiin vanhaan. Myös työprosessit ja töiden sisällöt muuttuivat.

Uudessa, isommassa organisaatiossa työt osittuivat ja jakautuivat aiempaa kaapeammilla periaatteilla organisaation mukaisesti. Töiden sisältö kaventui ja toimenkuvat erikoistuivat, moniosaaminen pieneni, lähes hävisi. Isomman organisaation toimintakäytäntöjen ”jyräämisen” koettiin alentaneen joidenkin työmotivaatiota.

”Kyl tämmönen isompi talo, kylhän se täytyy sanoo, et kylhän tää jäykempää sitte on. Jos ajatellaan ni tommonen meijänki entinen yksikkö, niin siinähan ihmiset hyvinkin tunsii toinen toisensa. Juteltiin vähän kaikenlaista. Mut ei tääl tuu enää semmotis. Jos ajatellaan, et kerrokset on, niin kyl ne ihmiset aika tarkkaan seillä omassa kerroksessaan pysyy. Ne ihmiset jumittuu siihen. Kyl suures talos on suuren talon ongelmat. Ku ollaan samassa kerroksessa, niin se on joku työyhteisö vielä. Mut ku ollaan eri kerroksis, niin kyl se, ne kerrosten välit vaan tulee kuule ja kyl sit on vielä kahta eri organisaatiota. Se on johtamishaaste.”

”Sit toinen mikä on, on tietenkin iso organisaatio, byrokraatia lisääntyy eli se dynaamisuus kärsii. Sit tavallaan varmaan mä luulen et vanha organisaatio takertuu tiukemmin siihen, vanhohin rutiineihin, koska siihen tulee niin paljon uutta, niin niitten on pakko jotakin tehdä.”

Uusi isompi organisaatio useampine osastoineen näytti samalla aiheuttavan uudelle henkilöstölle myös hahmottamisvaikeuksia. Osastot olivat isompia ja niiden toimivalta näytti olevan muuttunut. Uuden organisaation toimintatapojen ja johtamisjärjestelmän omaksumisessa on löydettävissä rationaalisuuden jännite uutta toimintakulttuuria rakennettaessa.

”Osastot ei oo niin itsenäisiä, ku loppujen lopuks kuitenkin laamanni siel päättää monestaki asiasta. Mä tottusi, ku meil oli siten, et mejän osasto varmasti sai itte päättää omista asioista. Ei se täs uudes organisaatios. Ja se, mun mielestä se tulee enemmän siis, se on tuon entisen käräjäoikeus X:n ihmiset, on tottunu siihen, et hallinto päättää. Me oltiin aluks ihan ihmeissämme, et mikä ihme hallinto päättää. Heil on kaikes, et he ei oo tottunu itte päättämään. Se on se suurin kulttuuriero. Me ollaan itte tehty päätökset, ja nytte joka asias pitää mennä hallinnolta kysyy hyväksyntää. Emmä tiä, olisko semmoseen tarve, mut se on jäänne jostakin.”

”Ku nää (pienemmän organisaation ihmiset) on olleet vähemmistönä, niin he ei ymmärrä sitä, joissakin asioissa jatketaan, niin kuin isommassa organisaatiossa on jo tehty ennen, koska tämä on ollut iso virasto jo ennen. Just, että nämä niin sanotut pienet yksiköt, niin ne tuntee jatkuvasti, sit että ei saa tarpeeks vaikuttaa. Mut mä oon yrittänyt selittää, että teitä oli 40 ja meitä on nyt 140, niin ei me voida samal taval enää tehdä niitä asioita ku 40 hengen virastossa. Mut se on vaan vaikea hyväksyä.”

Reaktiot uuteen isompaan organisaatioon tuntuvat yllättävän jyrkiltä ja moittivilta. Näyttää, kuin pienemmistä yksiköistä tulleiden koko maailmankuva tai ainakin käsitys työelämän sisällöstä olisi romahtanut. Koettu käsitys byrokratiasta, jäykkyydestä, tehottomuudesta, eristäytymisestä ja psykologinen huonommaksi, jopa ”vihatuksi” koetun tunne ovat suuria kynnyksiä hyväksyttäväksi ja askeliksi uuteen organisaatioon kiinnittymisestä, sitoutumisesta. Tilanne on kokonaisuudessaan jännite ja tämän huomiointi edellyttää aktiivista ihmisten johtamista ja kohtaamista.

Suurimman huomion uudessa organisaatiossa sai kuitenkin näille ihmisille uutena asiana ilmentynyt hallinto. Se sai jo alkuvaiheessa pienemmän organisaation henkilöstöltä lähes ”peikon” maineen. Siitä muodostui monen kohdalla suurin kulttuuriero



uuden ja entisen käräjäoikeuden välillä. Hallinnossa työskentelevät henkilöt personoituivat ”hallinnoksi” ja saivat ominaisuudekseen hallinnollisen byrokratian mukanaan tuomat jäykät ja monimutkaiset käytännöt (vrt. Harisalo 2010).

”Ehkä se suurin (kulttuuriero) on just se, hallinnon vahvuus, mikä tulee ekana, mikä meil ei ollu. Se on se suurin kulttuuriero mitä tääl on.” Niin ja työajan seurannat. Siis kaikki tuntuu semmoselta byrokraattisemmalta mitä ennen. Kai meitä enneki jotenkin seurattiin et oltiiks me töissä vai ei. Joku sanos mul täsä kerran, et meihin ei luoteta yhtään. Just semmone, et ihmisiin täytyy voida luottaa, kyl ne tekee ne hommat. Emmä usko, et mitään suurta kaaosta tulis, vaikka ihmisiin luotettaiski enemmän. Kaiken maailman Tarmot ja muut tilastot. Ja vielä, ettei se (uusi käräjäoikeus) oo vaan sen suuren ideoita täynnä.”

”Meil oli semmone joustavampi organisaatio. Me oltiin sit jo muuttamassa ja sit, noi (org 1) rupeski odottamaan hallinnolta jotain ihmeen muuttoketjulistaa.”

Vuoden 2010 yhdistymisessä isompaan organisaatioon siirtyminen ei enää haitannut näin paljon. Tämä saattoi johtua aiempiin yhdistymisiin liittyneistä kokemuksista ja siitä, että uudemmat johtamiskäytännöt olivat jo saaneet jalansijaa ainakin isommissa käräjäoikeuksissa.

”Minusta sit toisaalta tää on toiminut niin joustavasti et sitä ei oo tavallaan huomannut, kuinka sitä vaan sujuvasti sulautuu siihen hallinnon kans työskentelyyn. Et toki tiedostan, että siellä siis on varsinainen hallinto mihkä ne menee sitten, vielä eteenpäin ne asiat. Mut se henkilö, kenen kans toimii (lähiesimies), niin se on täs hyvin lähellä. Mutta tolleen ylipäättään, tulla sieltä pienestä yksiköstä tänne isompaan, niin kyllä mä oon kokenut sen näin, että helpompi se näin päin oli. Jos mä olisin toiminu sen 16 vuotta täällä ja sitten lähtisin sinne pienen yksikön maailmaan, mä veikkaisin, että se olisi vaikeampaa, koska täällä erikoistutaan tiettyihin asioihin, ei ole mahdollisuuksiakaan pitää sitä tietotaitoo yllä koko ajan kaikista asiaryhmistä, kun taas pienessä yksikössä pyöritettiin kaikkea.”

Yhdistymismuutos vaikutti voimakkaasti johtoon ja johtamiseen sekä koko yksikön hallintoon alayksikköjen koon kasvaessa. Käräjäoikeuden hallinnolle ja johtamiselle muodostui aivan uusi asema ja merkitys toiminnan hallinnassa ja ohjaamisessa. Uutta oli monille myös johtamisorganisaatio ja sen toimintaperiaatteet. Tämäkin edellytti tottumista. Se, että käräjäoikeudessa on uusi johtamisjärjestelmä ja että käräjäoikeus silti on päällikkövirasto, korostui nyt uudessa johtamiskulttuurissa.

Emotalon toimintojen omaksumiselle on tietysti käytännön syitä organisaation koon, toiminnan luonteen ja toimintakäytäntöjen johdosta (vrt. Harisalo 2010, 24 – 28). Uuden työyhteisön kannalta keskeistä olisi kuitenkin asioista ja käytännöistä sopiminen, ei ylikävely, kuten aineisto antaa monin kohdin olettaa tapahtuneen. Rationaalinen organisaatiosuunnittelu ja muutoksen johtaminen kohtaa tässä jännitteen, joka edellyttäisi tasapainoisempaa ja keskustelevampaa toimintakäytäntöä. Kun pienemmän yksikön väkeä kuunnellaan ja ollaan myös vastavuoroisesti valmiita muuttamaan myös omaa aiempaa käytäntöä, on työyhteisön ilmapöydällä mahdollisuus kehittyä tasapainoisesti. Tässä mitataan muutosarvoja, kun rationaalisuus ja ihmisten tunteet ottavat mittaa toisistaan.

Ennakkosuunnittelu: ”Niin joo, että lyödään siis semmonen uus pumppu yhteen, että lähtekää toimiin nyt yhdessä, niin ehkä se ois ollu hankalampaa, koska meillä oli kuitenkin täällä selvät pasmat, miten ne asiat tehdään, ja jossain määrin tietysti, valtaosa asioista me tehdään, kuin täällä on tehty. Ihan käytännön syistä, jos meitä tuli kahenkytä porukkaan joku kaks tai kolme uutta, niin ei täällä nyt ihan hirveesti ruvettu joka asiasta et mites te ootte tottunu tekeen. Vaan täällä tehdään näin, ja mekin tehdään tehdään näin. Toki me tuotiin joitain asioita ilmi, että me on tehty toisella tavalla ja sitten niistä on keskusteltu ja joitain asioita on sitten muutettu. Joitain asioita on yksinkertaistettu. Jos ne toimi meillä niin, miksei voisi toimia täälläkin.”

”Tulotalon käytännöt voimaan. Niin ainakin tässä tapauksessa oli. Ei oikeestaan, meille vaan sanottiin et täällä tehdään näin.”

Laamannien haastatteluista näkyi selkeästi, että he ovat tiedostaneet ”emotalo – ongelman” ja havainneet suuremman organisaation käytäntöjen ”voittavan” toimintaprosesseja yhdistettäessä. Tämä kehityskulku ja siihen liittyvä yhtäläisen kohtelun tarve huoletti laamanneja, vaikka he eivät juurikaan löytäneet keinoja asian hallitsemiseksi. Osa laamanneista oli nähnyt ja hyväksynyt tälle rationaaliset perustelut tulojoiden vähäisen määrän tai valmistelutyöhön käytettävien voimavarojen määrän johdosta. Oma kysymyksensä on, miten tämän perustelu on onnistuttu kommunikoida henkilöstölle ja hyväksyttää se heidän mielissään. Emotalo-ongelmassa piilee kuitenkin myös laamannien näkökulmasta yhdistymiseen liittyvä perusjännite uuden organisaation rakentamisessa ja ihmisten sitouttamisessa.

”Kyllä se niin on, kun ajatellaan sitä, että näitä pienempiä, eihän niin saanut sanoa, että pienempiä yhdistetään isompaan, mutta jos se nyt käytännössä näin sanotaan. Kun siitä muodostuu tämän isompi käräjäoikeus, onhan se aika luonnollista, tai todennäköisempää, että sen suurimman yksikön menettelytavat

tässä isommassa yksikössä on luonnollisempia, kuin näitten pienempien yksikköjen menettelytavat. Ja tietysti, vaikka meillä ei nyt oo kaikissa asioissa ihan täysin yhtenäisyyteen päästyään, tietysti pyritään siihen, että noin ulospäin toimitaan samalla tavalla.” (huom. kansalaisnäkökulma).

”Pyrin saamaan yhdistyvien käräjäoikeuksien väen aidosti mukaan valmisteluun. Kantakäräjäoikeuden väki oli saatava ymmärtämään, että käräjäoikeusuudistuksessa ei ollut kyse uusien ihmisten sijoittamisesta heidän vanhaan yksikkönsä, vaan aivan uuden käräjäoikeusyksikön luomisesta, jossa heillä lähtökohtaisesti ei ole mitään erityisasemaa.”

Käräjäoikeuksia yhdistettäessä jouduttiin harkitsemaan myös, jääkö joku yhdistettävistä käräjäoikeuksista toimimaan käräjäoikeuden sivukansliana, vai lakkautetaanko se ja yhdistetään kokonaisuudessaan pääyksikköön. Sivukansliapäätökset teki oikeusministeriö. Monet kunnat olivat yhteydessä oikeusministeriöön ja laamanneihin rakennemuutoksen johdosta oman käräjäoikeuden tai ainakin sivukanslian säilyttämiseksi. Tämä korosti laamannien roolia yksikkönsä edustajana ulkopuolisiin tahoihin (representatiivinen johtaminen, Balika & Hunt 1988, 136, Ropo 1989, 13).

Laamannit ottivat kantaa sivukansliakysymyksiin lähinnä organisaation toimivuuden ja johtamisen kannalta. Päätös sivukansliasta vaikutti paitsi käräjäoikeuden organisointisuunnitelmiin, myös tilakysymyksiin, vuokrasopimuksiin sekä henkilöstön tuleviin työmatkoihin. Laamanneihin kohdistui näissä tilanteissa paljon odotuksia paitsi ulkoa, myös sivukanslioiden henkilöstöltä. Laamannien odotettiin pitävän sivukanslian puolta yhdistymisessä. Kun laamannin tuli miettiä käräjäoikeuden kokonaisuutta, tämä paine muodosti yhden vaikeimmista ihmisten johtamisen asioista. Päätös käräjäoikeuden jäämisestä sivukansliaksi, vaikutti siellä olevan henkilöstön työmotivaatioon. Laamannien ihmisten johtamisen taidot joutuivat koetukselle. Laamannit kuvasivat tilannetta seuraavasti.

”Erityisen huolissaan oli sivukanslian väki. Siinä syntyy epäluuloja työmääristä ja työn tekemisestä ja tasapuolisuudesta. Ihmetellään, miksi toimiva kokonaisuus puretaan. Johdolta odotetaan heidän puolustamistaan. Sä olet meidän viimeinen toivo, että tää säilyy. Mutta mä sanoin, että mun täytyy ajatella koko taloa.”

”Niille tulee apatia. Kävin viime perjantaina paikalla, ja lähetin varamiehelleni viestin, että meno on kun Taivalkosken torilla, yhtä vilkasta. Ne ei käy enää yhtä aikaa edes kahvilla. Ne on sulkeutuneina huoneisiinsa. Kun mä avaan oven ja moikkaan, kyllä se sitten hymyilee ja rupee sitten jutteleenkin, mutta siellä on jonkinlainen muutosapatia.”

Oikeusministeriö päätti lopullisesti, jäikö joku yhdistyvistä käräjäoikeuksista sivukansliaksi. Sivukanslioille oli olemassa kutakin ratkaisua tukevat perustelunsa joko kansalaisten palvelun tai henkilöstön aseman pohjalta. Sivukansliat muodostavat organisointiratkaisuna oikeushallinnon kokonaisjärjestelmään saakka ulottuvan rationaalisuuden jännitteen. Kun päätös sivukanslioista tulee oman käräjäoikeuden ulkopuolelta, laamannien on ennen sitä mahdotonta suunnitella käräjäoikeutensa kokonaisuutta edes rationaalisesti.

Sivukansliat aiheuttavat myös toiminnallisia jännitteitä. Sivukansliaratkaisu johtaa johtamis- ja tiedonkulun ongelmiin. Keskeiseksi haasteeksi muodostuu toiminnan yhtenäisyyden saavuttaminen, toiminnan tehokas organisointi ja ainakin kansalaisiin päin suuntautuva yhtenäisen toiminnan vaatimus. Sivukanslioilla on myös työyhteisöllisiä jännitteitä aiheuttavia vaikutuksia. Sivukansliapäätös nosti myös esiin inhimillisiin tunteisiin ja ihmisten kohtaamiseen ja johtamiseen liittyviä jännitteitä. Ratkaisu, jossa käräjäoikeudelle jäi sivukanslia, johti mm. koordinaatio- ja johtamisongelmiin ja henkilöstöjännitteisiin.

Kokonaisuutena uuden rakenteen mukanaan tuoma suurin yllätys näyttivät olevan yhdistymisen kautta syntyneen isomman organisaation, emo-organisaation, ominaisuudet ja isomman organisaation edellyttämien sääntöjen ja hallinnon tuoma suuri vaikutus. Tähän liittyvät vaikutukset kohdentuivat erityisesti pienemmistä organisaatioista tullessiin. Samalla kuitenkin koko organisaation rakenteet ja henkilöstö uusiutuivat.

Isompaan organisaatioon tuleminen ja sen uudet toimintatavat muodostivat selkeän jännitteen käräjäoikeuksien organisaation rationaaliselle suunnittelulle. Tähän jännitteeseen liittyy kysymys ihmisten kohtaamiseen liittyvien muutosarvojen noudattamisesta. Jännitteet syntyvät ihmisten kokemuksista ja odotuksista henkilöstön tasapuoliseen ja yhtäläiseen kohteluun, toimintojen yhteensovittamisen pelisääntöistä ja ihmisten sijoittumisista uusiin työyhteisöihin. Näiden hoitamiseen on osattava kiinnittää erityistä huomiota niin suunnitteluvaiheessa ja muutosperustaa luotessa kuin jatkossa muutosta toteutettaessa.

Laamannit olivat tiedostaneet emotalo-ongelman hyvin selkeästi ja he olivat myös pyrkineet toimimaan siten, että se ei aiheuttaisi suurta ongelmaa. Tämä yritys jäi kuitenkin vaatimattomaksi. Erityisesti pienempien käräjäoikeuksien henkilöstön näkökulmasta näyttää, että emo-organisaation vaikutuksiin olisi kiinnitettävä vielä paremmin huomiota kuin mitä siihen oli varauduttu. Ihmisten johtaminen, ihmisten kuuleminen ja vaikutusmahdollisuus sekä perehdyttäminen ovat tärkeitä johtamistoimia

uutta organisaatiota rakennettaessa (Vakkala 2012, 92). Isompaan organisaatioon siirtymisestä ei saisi tulla turhautumista eikä voimattomuuden tunnetta uusien asioiden edessä (vrt. esim. Syväjärvi & Vakkala / Perttula & Syväjärvi 2013, 204).

Ihmisten sitoutumista uuteen isompaan organisaatioon voidaan edistää alkuvaiheen aktiivisella johtamistyöllä (tästä mm. Burke 2008, 269, Holbeche 2006, 349, Vakkala 2012, 103). Henkilöstön näkökulmasta heidän toiveidensa ja odotustensa kartoittaminen ja yhteinen valmistelutyö näyttivät olleen tässäkin muutoksessa menestyksellinen avaintekijä. Mielestäni muutoksen valmistelu on parantunut aiemmasta vuoteen 2010. Tähän lienee syynä johtamiskoulutukset ja organisatorinen oppiminen (Stenvall & Virtanen 2007, 37, Senge 1990, 139 – 233, 1999, 435 - 436).

Jännitteitä	Jännitteiden mahdollisia syitä
Yhteensovittaminen	Kokonaissuunnitelman puute Tavoitteiden puute Tiedon puute, huono informointi, epä-tietoisuus Muutoksen yllätyksellisyys
Valmisteluryhmät, palaverit, kokoonpanot	Vaikuttamisen ongelmat Epätasa-arvoisuus Epäoikeudenmukaisuuden tunne Ylikävelyn tunne Huono tiedotus, motivaatio, sitoutuminen
Uudet tehtäväkuvat ja työtavat	Pelot, Työn hallinta / osaaminen Vallan käyttö Uuden oppiminen Uudet vs. vanhat työt
Uudet tilat ja toimiympäristö  Isomman organisaation ominaisuudet ja työtavat	Muutto Työpaine Sopeutuminen Ison org:n ominaisuudet: byrokratia, Hallinto Vaikuttaminen
Nimitykset ja uusi työyhteisö	Asemat Uudet työtoverit Sopeutuminen Tutustuminen Johtamiskulttuuri

**Taulukko 10.** Uuden organisaation jännitteitä ja niiden syitä.

## 6.5 Uusi työyhteisö: työyhteisön syntyminen alkaa jo muutoksen käynnistymisestä lähtien

### 6.5.1 Uuden ja vanhan työyhteisön suhde on jännitteinen

Yhdistymisen kannalta tärkeätä on ymmärtää, että uuteen käräjäoikeuteen syntyy uuden rakenteen ja toimintatapojen kehittämisen rinnalla samanaikaisesti myös uusi työyhteisö. Itse asiassa käräjäoikeuteen syntyy useita toiminto- / yksikkökohtaisia työyhteisöjä, jotka yhdessä muodostavat käräjäoikeuden kokonaistyöyhteisön. Yhteys uuden työyhteisön syntyyn käynnistyy jo yhdistymisen alkuvaiheessa. Jo ajatukset ja pelot vanhan olemassa olleen työyhteisön hajoamisesta / muuttumisesta ja odotukset uuden työyhteisön muodostumisesta, uusista työtovereista, esimiehistä ja tulevan työyhteisön sosiaalisesta sisällöstä ja ilmapiiristä ovat asioita, jotka tulee huomioida työyhteisön syntyyn liittyen. Jännitteitä korostavat ihmisten tunteet, odotukset, muutostarvot ja uuden emo-organisaation vaikutukset. Jännitteitä syntyy myös uuden ja aiempien pienten organisaatioiden totutun ilmapiiriin ja kulttuurien välille.

Kun henkilöstöltä kysyttiin ajatuksia ja odotuksia tulevasta työyhteisöstä, erityisesti pienemmän organisaation jäsenet surivat oman aiemman, kotoiseksi koetun työyhteisön ja totuttujen sosiaalisten yhteyksien ja toimintatapojen häviämistä.

”Meitä oli semmonen 11 - 12 henkeä. Siellä oli tosi hyvä työilmapiiri ja joustava, sopeutuva.”

”Pienessä yksikössä oli hyvä työilmapiiri, kaikki oli innolla mukana siinä työnteossa. Oli semmosta joustavaa, joustomahdollisuutta ja sopeutuvaa porukkaa. Me ei koskaan tehty mitään turhaa työtä, joskus tuntuu siltä, että tehdään kauheen monimutkaisesti yksinkertainen asia. Mentiin A:sta B:hen aika lailla suoraan, ei sellaista siksakkia.”

Kaikki pienemmän organisaation edustajat tunsivat kaipuuta vanhan organisaation pienempään heidän mielestään hyvin toimivaan työyhteisöön (vrt. Ylikoski 2009, 46 – 50). He katsoivat, että aiemmassa työyhteisössä heijastui läheisyys ja joustavuus. Muutokset koettiin tarpeettomaksi. Pienemmässä yksikössä koettiin olleen hyvä (parempi) ilmapiiri ja hyvät ihmissuhteet sekä välitön kommunikaatio ihmisten välillä. Aiempi pienempi organisaatio muodosti itsessään yhtenäisen työyhteisön, jossa ihmiset olivat kokeneet vallitsevan hyvän yhteishengen. Nyt isommassa organisaatiossa organisaation ja henkilöstön ja tätä kautta työyhteisön koettiin eriytyvän.

”Mä toivon, et me pystyttäs rakentamaan tästä kärkeäoikeudesta yhtä hyvä työpaikka, kuin meil oli aikanaan. Täs on tiettyjä fyysisii ongelmia, siis rakennusteknisiä ongelmia, jotka aiheuttaa sen, et se eriyttää porukkaa. Me etäännyttään toisistaan, jollon nää sosiaaliset suhteet, jotka mun mielestä työpaikalla on vähintään yhtä tärkeet kun tää ammatillinen osaaminen, niin ne tavallaan jää vajanaisiks. Tää toimitaan kerroksittain ja osastoittain. Tää tulee hienosti sanottuna kahden kerroksen väkee. Se pitäs saada jotenkin rikottuu.”

Yhdistymisen alkuvaiheessa näkyi ihmisten kesken myös ennakkoluuloja ja odotuksia uuden työyhteisön ihmissuhteista. Kaikilla haastatelluilla pienemmän organisaation jäsenillä työtoverit vaihtuivat ainakin osittain. Tämä merkitsi uutta sosiaalistumista ja uusiin työtovereihin tottumista. Kun tähän vielä liittyi isomman organisaation edustajien työtapojen omaksuminen, muutos tuntui alussa suurelta. Yhdessä työskenteleyn liittyi tietysti molemmiin puoleinen henkinen sopeutuminen. Muutoksen kokeminen riippui pitkälti ihmisten kohtelusta ja yksikköön syntyvästä ilmapiiristä (Rogiest et al. 2016, 1094 – 1106, Heikkilä 1998, 133, Ylikoski 2009, 62). Jos ilmapiiri oli negatiivinen, työyhteisön rakentuminen oli vaikeata.

”Tää vastaanottava organisaatio kokee uhaks tämän uuden organisaation henkilökunnan”

”Ne kokee uuden organisaation henkilöstön uhaksi.” (siis tulijat koetaan uhaksi.)

Se, miten ihminen sijoittuu uuteen organisaatioon ja millaisiin tehtäviin hän joutuu, oli yksi ihmisten keskeisimpiä odotuksia ja pelkoja yhdistymistilanteessa. Odotus oman aseman muotoutumisesta ja siihen liittyvä epätietoisuus nostavat sijoittumisen hoitamisen yhdeksi henkilöstön tärkeimmistä kysymyksistä kärkeäoikeutta organisoitaessa (pelko tuntemattomasta, esim. Ylikoski 2009, 39). Henkilöstö esitti haastatte luissa asiaa edistäviä johtamistoimenpiteitä, kuten tiedottamista ja tutustumiskäyntien järjestämistä sekä toimintojen tehokkaampaa yhtenäistämissuunnittelua. Samalla korostettiin toimintojen ajoittamista ja mahdollisimman suurta etupainotteisuutta. Tässä ollaan jälleen tekemisissä rationaalisuuden jännitteiden kanssa. Työyhteisön synty on jännitteinen asia.

Yhdistymistä ei kuitenkaan koettu kokonaisuudessaan ongelmaksi. Siinä nähtiin myös positiivisia piirteitä. Henkilöstön ja johdon asenteet, tutustuttaminen sekä toiminnan etupainotteisuus vaikuttivat positiivisesti uuden työyhteisön syntymiseen.



”Se oli sitten siinä loppuvuonna hyvissä ajoin kuitenkin ennen kuin tänne konkreettisesti siirryttiin, me saatiin tieto siitä, mihin osastoryhmään me sijoitetaan ja sitten ne työparit, että kenenkä tuomarin työparisihteeriksi. Lisäksi sitten me toteutettiin semmonen työelämään tutustumisen nimellä semmonen tutustumiskäynti, sai mahdollisuuden käydä täällä vielä sitten vuoden 2009 puolella. Tutustumassa siihen uuteen osastoryhmään ennakoon.”

”Et tavallaan, kun tultiin tänne ekana päivänä, niin tuntu vähän, että oltiin jo pikkusen kasvotuttuja joidenki kanssa.” (vrt edellä emotaloon tulo)

”Ihan mukava, että tulee tosiaan niitä, uusia ihmisiä tänne, ja vähän semmosta nuorennusleikkausta.”

Uuteen työyhteisöön mukautuminen on oma henkinen prosessinsa. Isompaan organisaatioon tuleminen edellytti sen sääntöihin mukautumista. Tätä saattoi auttaa aktiivisilla johtamistoimenpiteillä ja vastaanottavan yksikön uutta henkilöstöä kohtaan suunnatuilla positiivisilla tavoilla toimia.

Henkilöstön sitoutuminen tulisi ottaa huomioon jo yhdistymisen rationaalisen suunnittelun vaiheessa (tähän ovat kiinnittäneet huomiota mm. Vakkala 2012, Holbeche 2006, Heikkilä 1998, Schein 1985, Ylikoski 2009 ym.). Jo suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida siihen lineaarisen ajattelun ketjuun syntyvät jännitteet, jossa rationaaliset organisointitoimenpiteet vaikuttavat uuden työyhteisön syntymiseen jo aiemmin tehtyjen päätösten ja toimintojen pohjalta. Työyhteisön syntyminen käynnistyy jo ihmisten kohtaamisesta ja heidän kohtelustaan aivan yhdistymisen alusta lukien.

## 6.5.2 Tutustuminen / tutustuttaminen on edellytys uuden työyhteisön kehittymiseen

Tulevaa työyhteisöä ja myös uusien toimintojen hallintaa koskien henkilöstön keskeinen odotus oli oppia tuntemaan uudet työtoverit ja heidän työskentelytapansa. Henkilöstö esitti voimakkaan toiveen ennen yhdistymistä tapahtuvasta toisen yhdistyvän yksikön henkilöstöön ja toimintaan tutustumisesta (tutustuttamisesta Burke 2008, 107, Holbeche 2006, 388, Vaara 1995, Bridges 1991). Henkilöstö toivoi yhteisiä toiminnan yhteensovittamis- ja yhteispalavereita, vierailuja toisiin yksikköihin ja yhtenäisyyden luomista jo ennen yhdistymistä. Tällä pyrittiin ottamaan ensiaskeleita kohti yhtenäistä työyhteisöä.

On selvää, että uuteen isompaan organisaatioon siirryttäessä kaikkia työtovereita ei aluksi tunneta, ellei mitään aiempaa tutustuttamista ole ollut. Tilanne, jossa työtovereita ei tunneta, vaikuttaa hämmäntävältä ja koko työyhteisön muotoutuminen vaatii pidemmän ajan. Työtovereiden lisäksi myös organisaation käytännöissä ja ihan fyysisissä olosuhteissakin on outoa ja uuden oppimista. Neuvonnan ja ystävällisen asenteen merkitys kasvaa näissä tilanteissa. Johdolle lankeaa tutustuttamisen ja myönteisen ilmapiirin luomisen vaatimus omassa yksikössään ja suhteessa koko käräjäoikeuteen. Tutustuttaminen nousee yhdistymisissä yhdeksi uuden työyhteisön synnyn avainkäsitteeksi ja samalla sitä laiminlyötyessä rationaalisen toiminnan ohjauksen jännitteeksi.

”Talos on nyt niin paljon ihmisiä, et ei enää tunne, kaikkii ei läheskään.”

”Mul on ihan sama, ei tunne ulkonäöltäkään kaikkia, nimeltä ei läheskään kaikkia, ei oo tekemisissäkään tietenkään muuta, kun tänne omaan osastoon ja tähän hallinnointiin ja sit semmosten kanssa kun käy syömässä.”

Ihmisten valmistaminen uuteen organisaatioon auttoi positiivisen hengen muodostumista ja nopeutti ihmisten tutustumista sekä työyhteisöjen muotoutumista. Tätä voitiin tukea aktiivisilla johtamistoimenpiteillä mm. haastatteluiden, tutustumiskäyntien ja yksikkökokousten ja perehdyttämisen muodossa. Erityisesti alkuvaiheessa organisaatiossa olisi käytettävä voimavaroja työyhteisön muotoutumisen tukemiseen (Ylikoski 2009, 64).

”Kyllä mä sen koin kun mä tosta ovesta tänne tulin, että kyllä meitä nyt todellakin yritetään kotiuttaa tänne ja saada viihtyyn. Kyllä nää ihmiset teki kovasti työtä sen eteen ja mä en tiedä, kuinka heidät oli siihen sparrattu. Kyllä se, annettiin ymmärtää, että jos oot eksyksissä niin kysyä saa, ymmärretään, että on iso talo ja sokkeloinen ja kaikki. Tuntuu, että tosi hyvin otettiin vastaan ja huolehdittiin, että tänne.”

”Meitä kohdeltiin todella hyvin täällä, että otettiin vastaan, tuntu et se oli niin. Henkilökuntaakin oli varmaan valmennettu, että kun ne nyt tulee siirrettynä sieltä, et jotenki koki, et ihmiset kovasti yritti ottaa sillai hyvin ystävällisesti vastaan, et kun te ootte joutunu tänne siirtyyn.”

Yhteisen toimipaikan ulkopuolelle sivukanslioihin jääneitä ei oikeastaan koettu varsinaisen työyhteisön jäseniksi. Heitä saatettiin ajatella jopa ulkopuolisiksi. Työyhteisöajattelun kannalta tämä on vahingollista. Tämä puoltaisi yhdistymisiä tapahtuvaksi aina kokonaisena.

”Ei ne tunnu meikäläisiltä.” (Sivukansliaan jäävät) ”Ei viel aina-  
kaan, katotaan sit kun meijät laitetaan tommosiin koppeihin.”

### 6.5.3 ”Emotalosyndrooma” vaikuttaa jännitteenä työyhteisön syntyyn

”Emotalo” -ongelma näyttää muodostuvan ongelmaksi myös työyhteisön synnyn kannalta. Pienemmistä kärkeäoikeuksista tuleville isomman organisaation toiminnot ja toimintatavat ovat vaikeasti omaksuttavia. Tämä korostuu toimittaessa uusien henkilöiden kesellä. Tämä vaikuttaa nimenomaisesti työyhteisön syntyyn ja siinä tarvittavan yhteisöllisyyden kehittymiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 82 - 86, Ylikoski 2009, 64, 106). Uusien ihmisten tulo työyhteisöön vaikuttaa vastavuoroisesti myös isomman organisaation henkilöstöön. Edellä kuvatut tunnereaktiot ovat yleisiä erityisesti yhdistymisen alkuvaiheessa, ennen kuin työyhteisö alkaa yhtenäistyä ihmisten oppiessa tuntemaan toisiaan. Laamannien aineistosta näkyy, että he tiedostivat asian ja pyrkivät auttamaan työyhteisön syntyä järjestämällä erilaisia tilaisuuksia yhteishengen herättämiseksi ja ihmisten tutustuttamiseksi toisiinsa.

Työyhteisön synnyn kannalta ongelmallista oli myös pienempien organisaatioiden jäsenten valmisteluvaiheessa ja uusien käytäntöjen muotoutumisessa kokema ihmisten kohteluun liittynyt vallankäytön tunne. Vastaava tunne tuli esiin edellä muutostarvojen ja toiminnan organisoinnin yhteydessä. Odotukset tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta pettyvät, mikäli yhdistyttäessä koetaan, että isompi yksikkö todella on ”kävelemässä yli”. Tuolloin uuteen organisaatioon liittyvä sopeutuminen ei tapahdu myönteisellä mielellä, vaan se voidaan kokea jopa pakon sanelemaksi. Ihmisten sitoutuminen uuteen organisaatioon ei tuolloin tapahdu toivotulla tavalla. Sitoutuminen on tärkeä tekijä organisaatioon kiinnittymisessä ja työyhteisön synnyssä (esim. Rogiest et al. 2016, 1094 – 1106, Schein 1995, Vakkala 2012, Ylikoski 2009, Heikkilä 1998).

Uuden isomman organisaation koon ja työjärjestelyjen nähtiin eriyttävän ihmisiä ja totuttuja toimintoja. Iso, osastoihin perustuva organisaatio, kerroksittainen rakenne/organisaatio ja käytettävä tekniikka rikkovat joidenkin haastateltujen mielestä sosiaalista yhtenäisyyttä ja vaikeuttivat työyhteisön syntyä.

Isomman organisaation ongelma nousee esiin kaikissa yhdistymismuutoksen vaiheissa, erityisesti muutoksen alku- ja toteutusvaiheessa, kun ihmiset sijoittuvat uusiin tiloihin ja toimintoihin. Se vaikuttaa yllättävästi ihmisten välisiin suhteisiin ja voimakkaasti työyhteisön muotoutumiseen. Vaikka organisaation kasvu on yhdistymisen luonnollinen seuraus, emotalo-ongelman voidaan katsoa olevan erityinen työyhteisön syntymiseen ja muutoksen rationaaliseen hallintaan liittyvä jännite, jota on osattava hoitaa ja hallita.

”Nyt, sit ku näitä loppujakin ruvetaan pistämään yhteen, niin kyllä ne, ketkä tulee pienistä putiikeista, ja ne tulee tämmöseen isoon juttuun, niin kyllä ne aika lättänäks lyödään täällä. Kyl se on mukauduttava sen ison talon systeemeihin, valitettavasti.”

#### 6.5.4 Yhteenvetoa: Uusi työyhteisö, ilmapiiri ja jännitteet

Käräjäoikeuksien yhdistyessä niihin muodostuu uusi työyhteisö. Myös alayksikköihin muodostuu työyhteisöjä. Työyhteisö on määritelty ihmisten sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvaksi yhteenliittymäksi, missä vallitsee sosiaalista kanssakäymistä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta (Juuti & Virtanen 2009, 65, Stenvall & Virtanen 2007, 82, 25, Järvinen 2003, 28, 52, Visti 1996). Työyhteisöön muodostuu ihmisten mielikuvien pohjalta ilmapiiri, joka kuvaa ihmisten ajattelutapoja ja odotuksia yhteisön toiminnalle ja vuorovaikutukselle (Visti 1996, 26).

Uuden organisaation rakentuessa vaihteittain ja osa-alueittain, yhdistymisen kaikilla vaiheilla ja niiden sisällöllä on vaikutuksensa työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Tapa, millä asioita hoidetaan, saattaa sellaisenaan korostaa uuden ja aiempien työyhteisöjen eroja ja kaipuuta vanhaan. Yhdistymisen alkuvaiheessa työyhteisössä saattaa vallita hyvinkin raskas ja haavoittunut ilmapiiri (Heikkilä 1998, 66).

Uuteen isompaan organisaatioon ja työyhteisöön siirtyminen näyttäytyi suurena muutoksena pienemmästä organisaatiosta tulleille. Tätä muutuskynnystä nosti vielä lähes kaikkien haastateltavien kokema isomman organisaation käytäntöjen liiallinen omaksuminen. Tämä tunne ja kokemus tulivat esiin jo valmisteluvaiheessa ja niissä etukäteissuunnittelutilanteissa, joissa haettiin yhteisiä käytäntöjä ja toimintatapoja uudelle tuomioistuimelle. ”Isomman talon koettiin kävelleen yli.” Ihmisten kohtaamisessa, ihmisten kohtelun tasapuolisuudessa ja ihmisten johtamisessa kokonaisuudessaan voidaan tehdä vakavia työyhteisöjen muotoutumista koskevia virheitä.

Useat yhdistymisen alkuvaiheeseen (sulattaminen, muutosvalmius) liittyvät pelot näyttävät heijastuvan tulevaan ja yhteisesti rakennettavaan työyhteisöön. Monet

aiemmin mainitut huolet näyttävät tulevan todeksi, kun päätökset ihmisten sijoittumisesta on tehty. Tämä siitäkin huolimatta, että ihmiset pääosin sijoittuvat aiempiin tehtäviinsä, elleivät he ole toivoneet tehtäviensä vaihtoa. Sijoittumisen ohessa saataan pelätä uusien työtehtävien hallintaa ja tarvetta uuden oppimiseen. Johdon olisi löydettävä tapa ”sulattaa” tätä tilannetta jonkinlaisella realistispohjaisella informaatiolla ja keskusteluilla.

Seuraava työyhteisön rakentumista koskeva haaste on ihmisten tarkempi tutustuminen toisiinsa ja pärjääminen uusien työtovereiden kanssa. Tähän liittyy haastatte- luissa voimakkaasti esiin noussut etukäteisen tutustuttamisen toive. Jännityksen koh- teena on myös oman yksikön, osaston tai toimintayksikön lähiesimiehen valinta ja hänen johtamistapaansa tottuminen. Tähän liittyy sisäisenä jännitteenä jo aiemmin- kin todettu esimiesten nimittämisen aikataulutus sekä luonnollisesti esimiespersoo- naan liittyvät odotukset.

Työyhteisöjen rakentumisessa on nähtävissä työn organisointiin liittyvä rationaa- lisen prosessi ja samanaikainen henkinen / inhimillinen yhteisöllisyyttä tavoitteleva prosessi. Samalla, kun työprosesseja viimeistellään, työtavoista sovitaan ja työn tekoa vakiinnutetaan, ihmisten on tutustuttava toisiinsa ja opittava työskentelemään yh- dessä (Nyholm 2008, 61, Ylikoski 2009, 62). Tämä edellyttää ihmisten sitoutumista uuteen organisaatioon. Sitoutuminen puolestaan edellyttää, että ihmiset kokevat uu- den organisaation vastaavan heidän odotuksiaan ja käsityksiään ja tavoitteitaan (Van den Heuvel et al. 2016, 263 – 292, Vakkala 2012, 82). Sitoutuessaan ihmiset kiinnit- tyvät uuteen organisaatioon.

Positiivisen sitoutumisen aikaansaaminen on suuri haaste muutoksessa tapahtu- valle ihmisten johtamiselle. Se edellyttää ihmisten huomioimista, motivointia, henki- löstön tasapuolista kohtelua ja tiedon jakamista uuden organisaation organisoitumi- sen periaatteista. Mitä enemmän henkilöstöä perehdytetään, sitä enemmän se antaa ihmisille mahdollisuutta olla mukana, ennakoida tulevaa ja valmistautua siihen (Sten- vall & Virtanen 2007, 41).

Erityisesti lähiesimiehellä katsottiin olevan keskeinen merkitys työn organisointia ja sosiaalisia suhteita kehittävien tilaisuuksien organisoijana. Lähiesimiehen roolia tu- tustumiseen ja töistä sopimiseen liittyvien keskustelujen järjestäjänä korostettiin voi- makkaasti. Juuri nämä keskustelut olisivat niitä, jotka vahvistavat ihmisten sitoutu- mista uuteen organisaatioon (Ouedrago & Ouakouak 2018, 676 – 696, Vakkala 2012, 103, Holbeche 2006, 68, 389, Heikkilä 1998, 142, Juuti & Virtanen 2009, 167, Yli- koski 2009, 62, Nyholm 2008, 61, Schein 1991, 163). Työyhteisöön on osana johta- mista kehitettävä säännöllinen, avoin ja vahvistava keskustelukulttuuri.

Työyhteisöjen rakentumiseen liittyvissä keskusteluissa ihmiset saivat tuoda esille omia mielipiteitään työn järjestelyissä ja työskentelytavoista. Samalla ihmiset saivat tukea ja perehdytystä uusiin työskentelytapoihin (Heikkilä 1998, 22, 142, Stenvall & Virtanen 2007, 37). Samalla ihmiset saivat tukea lähiesimiehiltä ja työtovereiltaan. Hyvän työyhteisön on katsottu ilmentävän me-henkeä ja yhteenkuuluvaisuutta. Ihmisillä on yhteinen tavoite, työnjako ja he ovat valmiita auttamaan toisiaan. Hyvässä työyhteisössä keskustelu on avointa ja siellä valitsevat yhteisesti sovitut ja ymmärretyt pelisäännöt ja keskustelukulttuuri (Juuti & Virtanen 2009, 65, Järvinen 2000, 167). Haastateltavat esittivät juuri tällaisia hyvän työyhteisön odotuksia haastatteluisaan. Toiveena oli hyvä työilmapiiri, jossa olisi hyvä tehdä työtä. Monet pienemmän organisaation jäsenistä toivoivat aiemman organisaation kaltaista ”henkistä ilmapiiriä” myös uuteen organisaatioon. Jossain toimintayksiköissä todettiin jo olevan ”uusi kymppin porukka” tekemässä yhteistä työtä.

Työyhteisön ja ihmisten hyvinvoinnin luomisessa on jälleen yksi johtamisen haaste. Tietoinen työyhteisön kehittymiseen liittyvä suunnitelma tulisi voida liittää mukaan jo rationaaliseen muutossuunnitelmaan. Rationaalisuuden jännitteitä voidaan sitten ylittää tietoisella vuorovaikutuksella johdon ja henkilöstön kesken.

Uuden työyhteisön muodostumiseen liittyy koko yhdistymismuutoksen kaari muutoksen alusta lähtien. On mielenkiintoista havaita, että koko käräjäoikeuksien yhdistymisprosessi näyttää kulkevan ikään kuin päällekkäisinä toisiinsa vaikuttavina kerroksina. Työyhteisön muotoutumiseen vaikuttavat ihmisten jo sulattamisvaiheessa kokemat tunteet ja pelot sekä heidän kohtelunsa. Näitä korostavat uuden emo-organisaation taholta tulevat jännitteet. Yhteisöllisyys kasvaa toistensa tuntemisesta, toisiinsa luottamisesta ja yhteistyöstä. Jatkuva muutossuunnittelu, toimintojen yhteensovittaminen, organisaation ja työyhteisön muodostuminen tapahtuvat samanaikaisesti ja jatkuvat samanaikaisesti toimintojen vakiintumisen ja toimintakulttuurin kehittyessä. Näistä kasvaa toiminnallinen ja tyytyväinen työyhteisö. Tämä asettaa johdolle haasteen ymmärtää nämä yhteydet ja niihin liittyvät mahdolliset jännitteet toiminnan johtamisessa. Järvinen katsoo, että hyvä työyhteisö ilmentää organisaation selkeitä perustehtäviä ja sen hyvin organisoituja peruspilareita, kuten rakennetta, toimintaa ja pelisääntöjä (Järvinen 2003, 28). Työyhteisön syntyyn liittyviä jännitteitä voidaan kuvata seuraavasti:

Jännitteitä	Mahdollisia syitä / Kohtelun sisältö
Uusi vs. vanha työyhteisö	Kaipuu entiseen, odotukset, toimivuus, työn hallinta, tiedotus, ihmisten kohtaaminen
Uudet työtoverit ja esimiehet	Tutustuminen, tottuminen, sopeutuminen, työtavat, perehdyttäminen, sosiaalinen yhteenkuuluvuus, keskustelun tarve
Uudet tilat ja työtavat	Sopeutuminen, tyytyväisyys, hallinta, oppiminen, tuki
Ilmapiiri	Yhteisöllisyys, auttaminen, huumori, yhteishenki, yhteistyö ym.
Johtaminen	Ihmisten kohtaaminen ja johtaminen, kohtelu, arvostus, johdon näkyvyys, lähiesimiesten vastuut ja työtapa, hallinto, keskustelukulttuuri, palaverikäytäntö, työhyvinvointi
Emotalo-ongelma	Muutosarvot, vallan käyttö, uusien kohtelu, sitouttaminen, ison organisaation ominaisuudet, koko, eristyminen, tekniset ominaisuudet, perehdyttämisen puute

**Taulukko 11.** Uuden työyhteisön synnyn jännitteitä ja syitä

## 6.6 Muutosprosessin johtaminen

### 6.6.1 Muutoksen johtajan rooli ja johtamistapa

Tutkimuksen näkökulmana oli etsiä henkilöstön ja johdon kokemuksia käräjäoikeuksien yhdistymisestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Kysymykset johtamisen sisällöstä ja johtamisen kokemisesta olivat eräitä keskeisimmistä teemoista sekä johdon, että henkilöstön näkökulmista. Lähes jokainen muutosta johtanut laamanni oli ensi kertaa johtamassa rakennemuutoksen kaltaista tuomioistuinten yhdistymistä. Tässä mielessä oli mielenkiintoista tarkastella, millaisen johtamisroolin laamannit olivat yhdistymismuutokseen omaksuneet ja miten henkilöstö oli sen kokenut. Johtamisorientaation saattoi puolestaan olettaa vaikuttavan laamannien henkilökohtaiseen muutoksen johtamistapaan, vaikka yleinen ohjaus ministeriön henkilöstöpolitiikan ja koulutuksen kautta ohjasikin osallistavaan johtamistapaan. Käräjäoikeuksien laamanneilla oli jo vuosien ajan ollut järjestelmällistä johtamiskoulutusta. Myös rakenne- muutokseen liittyvä muutosjohtamiskoulutus oli alkanut ennen yhdistymismuutosta.

Tutkimustehtävän kannalta johdolle suunnattujen haastattelukysymysten yhtenä lähtökohtana oli myös ajatus, että johdon voi asemansa ja vastuunsa pohjalta olettaa toimivan enemmän rationaalisen ajattelutavan pohjalta kuin henkilöstön (tästä esim. Vartiainen et al. 2013, 41, Heikkilä 1998, 23). Tässä mielessä oli tärkeätä hahmottaa, miten johto lähtökohtaisesti koki oman roolinsa muutosprosessin ohjaajana. Johtaminen nousee muutenkin keskeiseksi tekijäksi muutosten läpiviemisessä. Voi sanoa, että kaikki muutoksia tutkineet ovat painottaneet muutosten johtamisen tärkeyttä<sup>21</sup>. Muutosprosessit ovat aina (ainakin jonkinlaisia) johtamisprosesseja.

Haastatteluaineistosta ilmeni selkeästi, että laamannit olivat omaksuneet erityisen muutosjohtamisroolin ja vastuuntunnon johtamissaan yhdistymishankkeissa. Kaikki haastatellut päälliköt korostivat johtamisen merkitystä yhdistymismuutoksessa.

21) Johtamisen merkityksestä esim. Dumas & Beinecke 2018, 867 – 876, Burnes et al. 2016, 1-18, Pearson 2012, Holbeche 2006, Ylikoski 2009, Stenvall & Virtanen 2007, Kanter 1985, Kanter et al. 1992, Kotter 1996, 2002, Osborne & Brown 2005, Dawson 1999, 2004, Burke 2002, Burnes 2014, Vaara 1999, Heikkilä 1998, ym.)



Laamannit asennoituivat johtamistehtäväänsä ottamalla kokonaisvastuun muutoksen johtamisesta. Muutoksen johtamisen rooli oli koettu vastuuna saada aikaan organisaatioiden yhdistyminen. Muutoksen johtajan on laamannien mukaan toimittava aktiivisesti muutoksen toteuttamiseksi ja sen suunnan linjaamiseksi. Laamannit toimivat myös muutoksen läpiviemisen muutosagentteina.

”Kyllähän ensimmäisenä tulee ajatus siitä, että kokonaisvastuu. Muuten se ei etene, eikä edisty ollenkaan, jos ei sitä joku vastuullisesti hoida ja huolehdi ja pidä käynnissä. Jotenkin se kai menee niin, että johto ensin luo itselleen tavoitteet ja linjat ja pääperiaatteet siitä, minkälainen siitä, mitä lähdetään tavoittelemaan ja hakemaan. Pitäisi olla tavoite, mihin pyrit, mikä on se toiminnan päämäärä ja sitten omalla toiminnalla koittaa pyrkiä ja päästä siihen, että kaikki ne elementit, jotka siihen kokonaan yhteen kuuluu, niin ne ohjautuu ja muodostuu ja sijoittuu ja järjestyy sitten sen mukaan, minkälaisen kädenjäljen haluat luoda, tai on päätetty, että tän tyyppinen me tehdään.”

”Johdolla on tavallaan varmaan siihen lähdetessä, työhön lähdetessä jonkin näköinen, jos sanotaan hienosti, visio. Sit tavallaan kerätään siihen ne työkalut, joilla sitä lähdetään toteuttamaan. Eli johdon täytyy keksiä, kuka siihen kehittämistyöhön osallistuu johdon lisäksi ja miten ne sit jaetaan, koska sellaisia isoja kimpaleita ei kukaan pysty hallitsemaan vaan se tulee jakaa osa-alueisiin ja päättää kuka tekee mitäkin. Mut kaikkihan lähtee siitä, että päälliköllä on joku näkemys, on se sit muodostunut yksin yön pimeinä hetkinä, tai sitten keskustelussa johtoryhmän tai muuten henkilöstön kanssa. Sitten siinä on johdon näkemys, henkilöstön heijastuma siitä heidän näkemyksestä ja sitten olemassa oleva lähtötilanne mistä ollaan uutta tekemässä.”

”Mutta se johtaminen menee niin, että se on määritelty, mihkä mennään. Eli se johtaja on se, joka huolehtii siitä, että sinne mennään ta tehdään tän tavoitteen eteen työtä. Tämmönen toimenpanosuunnitelma tehdään. Jonkun täytyy pitää langat käsissään. Jollakin pitää olla se yleiskuva ja yleisvastuu siitä, mitä tehdään.”

Laamannien näkemyksistä löytyy lineaarisiin malleihin ja rationaaliseen ajatteluun mukautuvia ilmaisuja. Laamannit katsovat, että yhdistymishankkeella on oltava suunta, visio ja tavoitteet sekä suunnitelma, joita kohti hankkeessa edetään. Tämä edustaa rationaalisen suunnittelun, vision ja tavoitteiden asettamisen näkökulmaa (esim. Kotter 1996). Muutos näyttikin käynnistyvän johdon laatiman muutossuunnitelman ja aikataulun valmistamisella. Siihen pyrittiin keräämään suunnitellun yhdistymisen vaiheistus, aikataulut, visio ja askeleet, joita lähdetään toteuttamaan. Tämä

suunnitelma oli perusta sille, mitä henkilöstö odotti johdon tiedottavan tavoitteista ja suuntaviivoista. Suunnitelman rakentuminen ja tiedottaminen ei edellä kuvatun mukaan onnistunut johdon suunnitteleamalla tavalla, vaan henkilöstö koki tiedottamisen riittämättömänä muutokseen liittyvän epävarmuuden kannalta. Edellä on korostettu muutoksen alkuvaiheisiin liittyvän tiedottamisen merkitystä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta. Rationaalisen suunnittelun rinnalla tähän olisi osattava kiinnittää enemmän huomiota.

Päälliköt korostivat voimakkaasti johdon roolia muutoksen ohjaamisessa. Tämä ilmentää johdon syvällisesti mieltämää vastuuta muutoksen toteuttajan roolista. Vastuu ilmeni kokonaisvastuuna ja vastuuna saada yhdistyminen hoidetuksi määräajassa. Osasyys vastuun voimakkaaseen kokemiseen saattoi olla myös muutosjohtamiskoulutus, jossa päälliköiden välille syntyi kollegiaalinen kokonaisvastuu koko rakenneuudistuksen toteutumisesta. Toinen tähän varmasti vaikuttanut asia oli laamannien itse kokema vastuuntunto. Moni laamanni korosti tämän tehtävän tärkeyttä heille itselleen ja virkauralleen, jopa sen ”kruununana.” yhdistymisen johtaminen koettiin lähes kunniatehtävänä.

”Johto on aivan keskeinen toimija tässä, ja päällikkö on ihan avainhenkilö sen toiminnan onnistuneessa läpiviemisessä. Mä omaksuin jo varhaisessa vaiheessa ja itse asiassa näinkin mun laamannikauden keskeiseksi tehtäväksi tämän muutosjohtamisen, sen olevan mun hommani. Mikä siinä oli tärkeintä, tehtiin heti selväksi, kuka tätä johtaa. Niin että kaikki tietävät sen.”

”Muutoksen avaimina ovat, että prosessilla on selkee johtaja, ja sillä oli kasvot, ja henkilökuntaa kuultiin ja sitten tää osallistamisen idea, joka kiitos teidän koulutuksen, josta mä ainakin itse sitä vasta oikein heräsin ajattelemaan, oli tärkeää, että he saivat tehdä suunnitelmia siitä, miten töitä täällä tultas tekemään, kun yhteen asetutaan. Ja tosiaankin se, koko prosessin semmonen struktuuri todellakin, että näin tämä etenee ja tällaisia toimenpiteitä tehdään ja tällainen johto-organisaatio puhuu samoja asioita.”

Laamannien vastuissa näkyy heidän käsityksiään muutosjohtamisen sisällöistä ja prioriteeteista. Alkuvaiheessa voi havaita rationaalisten ohjausmenetelmien painottuvan laamannien ajattelussa. Kuitenkin laamannit näyttivät tiedostavan myös niiden jännitteet.

”Silloin kun tulee päätös siitä, että tällainen organisaatioiden yhdistäminen tapahtuu, niin tietenkin siinä piti ensimmäisenä tehdä tällainen analyysi tilanteesta ja mitä kaikkea tämä yh-

distäminen pitää sisällään ja tehdä jakoja sieltä, että siellä on olemassa subjektiivisia henkisiä kysymyksiä, koska henkilökunta joutuu siirtymään työpaikasta toiseen työpaikkaan. Heillä on omat ongelmansa pitkien matkojen osalta ja näin päin pois. Pelkotilat siitä, mitä uuteen yksikköön siirtyminen tuo, ja samalla tavalla toisessa yksikössä, isommassa yksikössä, jännitteet siitä, että kun sieltä tulee lisää uusia henkilöitä, niin miten ne tulee meille, viekö ne kenties minulta jonkun tulevan vakanssin tai muuta vastaavaa. Elikkä nää henkilöstöjännitteet oli semmoinen asia, joka piti vahvasti tiedostaa, ehkä tärkeimpänä asiana.”

”Tämmöinen muutostehtävä on aina erittäin vaativa ja viraston päällikkö on siinä keskeisessä asemassa. Tärkeintä on luoda hyvin selkeä organisaatio sille virastolle ja sitten tarkka työsuunnitelma, jossa jokainen tietää mikä on tehtävä ja toimenkuva ja sitten ennen kaikkea luoda sellainen mekanismi millä työmäärää voi seurata ja tasata.”

Rationaalsiin johtamiskäsityksiin painottuvien kommenttien rinnalla laamannit korostivat huoltaan ihmisistä muutostilanteessa. Ihmisten johtaminen nousi suunnittelun ja organisoinnin rinnalle laamannien johtamisarvostuksissa. Peruskysymykseksi tässä nousee näiden näkökulmien yhdistäminen. Tilanne sisältää jännitteen, joka edellyttää älykästä muutosjohtamista.

Laamannit kokivat olevansa ”näkemysten ristiriidassa” asia- ja ihmisten johtamisen välillä. Yhdistymiseen liittyvä vastarinta lakkaavissa yksiköissä, samoin kuin myös ”emoyksiköissä” koettu epävarmuus kohdensivat johtamisroolin painottumista ihmisten johtamiseen. Toisaalta yhdistymisen rationaalinen eteenpäin vieminen edellytti suunnitelmallista ja järjestelmällistä muutoksen edistämistä. Tätä oli helpompaa suunnitella ja jäsentää kuin ihmisistä huolehtimisen suunnittelu.

Kaikki laamannit punnitsivat johtamisen kohdentamista sekä ihmisiin, että asioihin. Tämä osoittaa muutostilanteen käynnistymisen ristiriitaista ja jännitteistä vaikutusta johtamisen sisältöön. Seuraavat lainaukset ilmentävät johdon roolia heidän arvioidessaan rationaalisen ja ihmiskeskeisen johtamistavan yhdistämistä. Näiden johtamisen osapuolien yhdistäminen oikealla tavalla tilanteittain, tuo johtamiseen ja toiminnan organisointiin jännitteitä.

”Jaoin uudistuksen toteuttamisen kahteen osaan, joista toinen oli henkilöstöön liittyvä, ja toinen työmenetelmiin liittyvä työ. Molemmat olivat aluksi vaikeita ja haastavia.”

”Mutta jos näitä värdeerataan näitä arvostuksia, niin kyllä minusta se henkinen maailma, se työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen niin hyvin, kuin sitä pystyy ylläpitämään,

on se tärkeämpi ja sitten tämä fyysinen muuttaminen on kuitenkin vaan tavaroiden siirtämistä.”

Yhdistymistilanteen tärkeys korosti johdon roolia laamannien mielessä. Yhdistymismuutos koettiin haasteena ja omaa asemaa korostavana asiana. Samalla muutostilanne näyttää tarjonneen mahdollisuuden itsereflektioon ja oman johtamisen punnintaan ja aktivointiin.

”Muutos vaikutti minuun hyvin myönteisesti ja mä sain siitä hirveesti virtaa tästä prosessista. Mä sain tavattomasti virtaa. Mä näin siinä ihan sen, että se oli se mun missio nyt. Mä olen oikein innostunut tästä ja mä olinkin oikein onnen pekka, että se lankes tähän mun laamannikauteen. Se oli selkeä tämmönen erityistehävä. Juuri tämä johtamistyö ja laamanniasema.” (johdon motivaatio, ylpeys saavutuksesta, kunnia)

Johdon omaksuma johtamiskäsitys vaikuttaa johdon johtamistapaan. Johtamistapaan vaikuttavat luonnollisesti kyseinen muutostilanne, sen suhde yhteisössä noudatettuun henkilöstöpolitiikkaan sekä johdon oma ihmiskäsitys ja hänen omaksumansa arvot. Muutoksen johtaminen ei ole vain joko asioiden ja / tai ihmisten johtamista, vaan se on näitä molempia muutoksen vaiheen ja eri tilanteiden mukaan (Dumas & Beinecke 2018, 867 – 876). Laamannien käsitykset omasta johtamistavastaan näyttivät edustavan osallistavan päätyylin rinnalla muita tarvittavia tukityylejä ja niiden ominaisuuksia.

”Johtamistyylini omasta mielestäni on tämmönen kuunteleva ja pehmeä sillä tavalla, että kohtuullisen helppo on lähestyä ja kertoa toiveestaan, ja huolistaan ja näin. Mutta kuitenkin määrätietoinen, et se suunta on selvä. Myös kyky tehdä semmoisiakin ratkaisuja, jotka eivät ole kauheen suosittuja. ”esim. joissain nimityksissä jouduin miettimään sitä, annanko periksi vai teenkö niin kuin minusta tän talon etu vaatii.” (rationaalisuuden jännite henkilötasolla)

”Muutostilanteessa toimii kuunteleva ja semmoinen tiimihenkilöinen johtamistapa. Itse minulla on ollut semmoinen arvovaltainen johtamistapa et porukat on seurannut kapteenia ihan kuuliaisesti. Mitään ristiriitoja ei ole ollut, eikä yhtään kertaa ole tarvinnut korottaa ääntäni tai hermostua koko aikana.”

”Johdon rooliin kuuluu, että vaikka sitä keskustelua käydään, ei sitä voija loputtomiin käydä. Jossain vaiheessa on sitte sanottu, että nyt keskustelu loppuu ja nyt ratkaistaan tämä asia ja tehdään nyt sitte tällä tavalla. Kyllä henkilöstö tietysti myös odottaa sitä päälliköltä, että joku asian ratkaisee, kun ei olla yksimielisiä.”

Laamannit näkivät johtamistapansa tiimihenkisenä, osallistavana, kuuntelevana, vuorovaikutuksellisenä, pehmeänä ja heidät itsensä helposti lähestyttävinä. Samalla he korostivat tarvittavaa jämäkkyyttä, päätöksentekokykyä ja määrätietoisuutta ja jopa karismaa. Laamannien vastauksiin johtamistavastaan yhdistyi johtokeskeisyyttä ja ihmisten huomioimista ilmeisestikin tilanteesta riippuen.

Vaikka laamannit olivat omaksuneet ja hyväksyneet johtamistavakseen ainakin pääosin osallistavan muutosjohtamisen ajatuksen, joistain kommenteista käy ilmi, että kaikki eivät olleet päässeet irti ehkä aiemmin omaksutusta johtokeskeisemmästä tyylistään. Johtaminen ei ole perinteisesti ollut keskeisessä asemassa tuomioistuimen kaltaisessa hyvin yksilölliseen ja riippumattomaan työtapaan perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa. Vasta viime vuosikymmeninä valtionhallinnon tulosjohtamisen ja ihmislähtöisen henkilöstöpolitiikan käytännöt ovat työntyneet myös tuomioistuinlaitoksen sisään.

Ehkä juuri tähän aiempaan perinteeseen liittyen laamannit korostivat päätöksentekokyvyn ja muutosjohtamiseen liittyvän karisman tärkeyttä (tästä Burns 1979, Bass 1985). (Bass & Riggio näkevät karisman olevan vain osa transformatiivista johtamista, Bass & Riggio 2006, 5, Eisenbeis & Bourner 2013, 55). Tulkitseen ajatuksen karismasta laamannien kohdalla korostavan päällikkökeskeistä johtamista. Väärässä muodossa tai tilanteessa päällikkökeskeinen johtaminen saattaa muodostaa rationaalisuuden jännitteen päätösten hyväksyttävyydelle. Rationaalisuuden jännite syntyy tasapainon järkkymisestä osallistavan ja johtokeskeisen tilannejohtamisen välillä.

Laamannien kirjallisissa vastauksissa painotettiin vastaavalla tavalla aktiivista johtamista, johtamista edestä, kykyä uudistuksen perustelemiseen ja henkilökohtaisen vastuun ottamista. Laamannit arvioivat vastauksissaan muutoksen johtamistapaa, sen toimivuutta sekä johtamisen haasteita jopa sotilaallisella tavalla.

”Avoimesti tiedottava, asioita perusteleva, henkilökuntaa kuuleva ja tukeva sekä mahdollisuuksien mukaan heidän toiveensa huomioon ottava, mutta kuitenkin lopulta tarpeellisen jämäkkää johtajuutta osoittava.”

”Avoin linja, esimerkkinä toimiminen. Vänrikki Koskelan linja Tuntemattomasta sotilaasta.”

”Pyrin johtamaan edestä, mutta nyt tekisin sitä enemmänkin.”

Laamannien näkemyksistä ilmenee muutosjohtamisen sisällöllinen ristiriitaisuus. Toisaalta on toimittava rationaalisten suunnittelu- ja seurantatoimenpiteiden mukaisesti, toisaalta koko ajan ottaen huomioon henkilöstön motivaatio, innostaminen sekä osallistaminen ja tiedotus. Vastaukset ilmentävät myös laamannien ristiriitaista

näkemyistä johtamisen painotuksista. Tämä ristiriita näyttää kuitenkin liittyvän muutosjohtamisen perusolemuksen ja sen ratkaisu (näkökulmien yhdistäminen) poistaisi muutosjohtamisen jännitteitä. Muutosjohtaminen korostaa teoriassaan ihmisten johtamista (esim. Dumas & Beinecke 2018, 867 – 876, Holbeche 2006, 25, 346, Burke 2008, 2011, 247, Burns 1979).

”Muutoksen toteuttamiseen pitää ottaa koko henkilöstö mukaan. Ja yhdessä käydä läpi kaikki ne muutoksen kohdat, ja kuulla, se kuuleminen on siinä keskeisessä asemassa. Sitten pitää antaa mahdollisimman paljon päätösvaltaa, niin paljon kuin vaan mahdollista, osastoille ja lähiesimiehille. Ja päällikkönä nimenomaan vastata niistä suuntaviivoista, missä mennään, ja sitten myös tästä taloudesta ja henkilöstöstä. Ennen kaikkea huolehtia riittävästä henkilöstöresursseista. Antaa työntekijöille hyvät välineet ja hyvät aseet selvittää kaikki nämä ongelmat, ja kiinnittää erityistä huomiota tähän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Ja pyrkiä tukemaan tätä ikääntymistä. Ja erikoisesti pitää pystyä onnistumaan näissä henkilöstövalinnoissa, koska se lähiesimiehen ja osastonjohtajan rooli se on hyvin ratkaiseva, ja sitten pitää kannustaa ja määrätäkin näitä osastoja ja näitä tiimejä pitämään näitä palavereja ja miettimään yhdessä niitä asioita.”

”Päällikkö, johtajana on kuitenkin kiinni siinä koko ajan sen tekemisessä. Niin, ja sitten tekee hirvittävän määrän päätöksiä, että näin tehdään ja tää on hyvä näin, ja tätä muutetaan ja tätä ei muuteta. Ja tehdäänkin näin. Totta kai se elää, eihän se laakista mene valmiiksi ja kohalleen, sitähän se on se uuden suunnittelu. Että ihmisten kanssa puhumalla ja projektiryhmissä, johtoryhmissä ja muissa keskustelua, että miten tää menee.”

Laamannit uskoivat muutoskirjallisuudessa ja tutkimuksissa yleisesti suositellun osallistavan johtamistavan olevan toimiva. Sen ei katsottu poistavan päällikön vastuuta eikä päätöksentekotarvetta tai –oikeutta. Johtamistapa (osallistuminen) myös roolitti muutosorganisaation muut tasot ja edustajat toimimaan muutosta edistävästi.

Henkilöstön mielipiteet yhdistymismuutoksen johtamisesta korostivat johtamisen merkitystä, toiveita johtamistavasta ja muutosjohtamisen sisällöstä ja vaatimuksia eri tilanteiden hoitamisesta. Johtamisen merkitystä ja henkilöstön odotuksia johtamisesta kuvaa hyvin jo ensimmäisen haastateltavan näkemys yhdistymisen johtamiseen.

”Yhdistymisessä odotetaan johtamista.”

Henkilöstön lähtökohtana oli, että yhdistymisellä tulee olla selkeä johto, joka pitää huolta siitä, että muutos etenee haluttuun suuntaan. Henkilöstö ymmärsi johdon tehtävän vastuun kantamisena ja johtamiselta odotettiin ihmisten oikeudenmukaista kohtelua. Osallistuminen ja tiedottaminen olivat odotettuja johtamistoimintoja. Näiden näkemysten osalta henkilöstön ja laamannien voi sanoa jakaneen yhteneviä käsityksiä.

”Kyllähän se varmaan vastuun kantamista on. Hän on se, joka sanoo kuin tehdään ja kantaa vastuun.”

”Muutosprosessin ja sen johtamisen tulee olla osallistava, avoin ja läpinäkyvä. Ei saa tulla tunteita taustajunailusta tai suosikkijärjestelyistä.” Tärkeätä on tiedotus, vaikuttaminen omaan työhön ja sijoittumiseen ja sosiaalisen organisaation luominen. Päätökset on perusteltava.”

Henkilöstön halusi vaikuttaa erityisesti omaan asemaansa ja työnsä sisältöön. Henkilöstö piti tärkeänä, että se oli voinut olla mukana yhdistymisen suunnittelussa ja voinut etukäteen vaikuttaa oman työnsä ja asemansa muotoutumiseen uudessa organisaatiossa. Nämä odotukset puolsivat osallistavaa johtamista. Vaikuttamisen mahdollisuuden katsottiin lisäävän sitoutumista uuteen organisaatioon. Vaikuttaminen tapahtui osallistumisen, haastattelujen ja keskustelujen sekä avoimuuden kautta. Johdon läsnäolo ja saavutettavuus saivat kiitosta. Samoin henkilöstö kiitti johdon alkuvaiheessa tekemiä henkilökohtaisia haastatteluja, jotka lisäsivät yksilöllistä huomiointia ja osallistumista. Sekä johto, että henkilöstö, molemmin puolin, pitivät erityisen tärkeänä, että jokainen on voinut vaikuttaa muutokseen ja saanut ilmaista mielipiteensä haluamastaan sijoituksesta uudessa organisaatiossa. Tämä lisäsi ihmisten motivaatiota, koska ihmiset kokivat merkityksellisyyttä tullessaan huomatuksi ja huomioituksi.

Henkilöstö kuvasi laamannin onnistunutta johtamista ja johtamistapaa seuraavasti.

”Se mitä arvostan hänen johtamisessaan, on se, että hän on ottanut kaiken todesta, aina ovi auki, aina aikaa keskustella. Se on mun mielestä yksi niistä johtajan perusedellytyksistä. Sitten on ottanu munikin osastossa just, vaikka nyt on ollu niin sanottuja pieniä työntekijöitä siellä jonkun laskutuksen kimpussa, niin on uhrannu aikaansa näihin keskusteluihin.”

”Oikeestaan meil oli mahdollisuus vaikuttaa siihen, et mitä tulee tekemään. Se oli hienoa, että kyseltiin. Laamanni kävi haastattelemassa jokaista ja siinä sai sanoa, mikä olis se mielenkiinto. He teki haastattelukierroksen, taisivat tehdä kaks kertaakin. Kyseli

yhdessä, ja sitte vielä hallintopäällikkö kyseli sitte vielä että kun tuli, oikeestaan tiesi missä ryhmässä mitäkin tehdään niin sitte vielä uudestaan. Se oli mun mielestä hienoo. Ei siinä tullu semmosta oloa, että joutu jonnekin vaan ihan pääsi sille osastolle.”

Johdon osallistava toimintatapa, kehoitus tulla keskustelemaan ja lupaus avoimista ovista sekä henkilöstön etukäteishaastattelut heidän toiveidensa kartoittamiseksi koettiin hyväksi. Kuitenkin myös niihin liittyi kritiikkiä henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta sen johdosta, että haastattelut kohdistettiin vain pienemmän organisaation henkilöstöön. Tasa-arvoisuutta ajatellen tuo kritiikki tuntuu oikeutetulta, koska jo tuo toimintatapa lähettää signaalin siitä, ketkä ovat ”yhdistettäviä” henkilöitä, jotka tulevat ”uuteen” organisaatioon. Rationaalisen ajattelutavan mukaan voisi ajatella, että johto jo tuntee oman aiemman henkilöstönsä ja heidän osaamisensa, eikä heidän haastattelujaan tarvita. Tämä antaa kuitenkin epäilyttävän viestin heidän mahdollisesta suosimisestaan. Rationaalisuudelle syntyy jälleen jännite. Johdon toimenpiteitä tulkitaan niihin liitettävän merkityksen mukaisesti (esim. Weick 1995).

Muutoksessa omaksutun osallistavan johtamistavan herkkyyttä kuvastavat hyvin tilanteet, joissa laamanni tai hallinto (kuten yleisnimitys kuului) päätti jotain ”ylhäältä.” Ylemmässä johdossa tapahtuva päätöksenteko ja pelkkä päätösten tiedottaminen saattoivat antaa ylhäältä ohjautuvan mielikuvan johtamisesta. Omaksutusta peruslinjasta poikkeava käytös on helppo tulkita autoritäärisen johtamisen muodoksi. Asiat koettiin tällöin helposti määräilyksi. Tällaisia asioita olivat esim. osastojen muodostaminen, esimiesten nimitykset, henkilöstön lopullinen sijoittuminen tai sen vahvistaminen, muutto aikatauluineen ja eri toimenpiteiden aikatauluttaminen. Nämä on kuitenkin helppo ymmärtää kokonaisohjaukseen ja -vastuuseen liittyvinä rationaalisina toimenpiteinä, joista johto tekee päätöksiä. Niistä olisi vain osattava tiedottaa riittävästi ja oikea-aikaisesti. Henkilöstön kanssa käytävä kommunikaatio, sen tapa ja eri muodoissaan tapahtuva tiedottaminen korostuvat jälleen tärkeinä asioina muutoksessa.

”Kyllä mää ajattelen, niin kyl se vaan, nythän oli eilenkin tiedotustilaisuus ja kaikkee. Mut kyllä tääl talos mä koen, et tiedottamista on liian vähän. Se olis kaiken A ja O et ihmiset tietää, ei tarvi arvailla ja luulla mittään. Semmosii asioi ku tääl sit, kyl kai ne porukas johtoryhmis ja jossain siel päättää sit. Mut kyl musta tuntuu, et osastoihmiset koki sen just et, tuolta tuli vaan ja näin tehtiin.”

Todellisuudessa yhdistymisessä on tietysti rajallinen mahdollisuus aivan lopulliseen vaikuttamiseen. Tämän ihmiset näyttivät myös ymmärtäneen. Ihminen ei kuitenkaan



saa tuntea olevansa objekti häntä itseään koskevassa päätöksenteossa (Juuti & Virtanen 2009, 60, Nyholm 2008, 63, 65, Stenvall & Virtanen 2007, 41 – 42, Holbeche 2006, 357). Henkilöstölle näyttää kuitenkin syntyneen realistinen käsitys siitä, että ihan kaikkeen ei voi vaikuttaa, vaan jotkut päätökset jäävät tilanteiden mukaan lopullisesti laamannin tehtäväksi. Lopullisen vastuun kantaminen koettiin laamannin velvollisuudeksi.

Omien vaikuttamistoiveidensa rinnalla henkilöstö piti tärkeänä, että jollakin on koko yhdistymisen ajan oltava ”narus kädessä.” Tämä legitimoii johdon asemaa. Johdon johdonmukainen ”jämpi, reilu ja avoin” käytös sai kiitosta. Tämä kuvaa sitä, että johdon tulee elää muutosta läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Samalla se antaa hyväksyttävyyttä johtamiselle.

Monessa tilanteessa uuden päällikkötuomarin (siis laamannin) katsottiin tuoneen uutta johtamiskulttuuria uuteen käräjäoikeuteen. Erityisesti pienemmän organisaation edustajille uuden laamannin ja organisaation johtamistapa edusti uutta johtamiskulttuuria. Uusi johtamiskulttuuri ja siihen liittyvä avoin, keskusteleva johtamistyyli saattoi olla uutta yhdistyvien käräjäoikeuksien henkilöstölle. Johtamisen todellisuus oli saattanut olla enemmän käskyvaltaista ja tapauskohtaista ja toiminnan organisointi enemmän tapakulttuurin kautta organisoitunutta. Uudessa johtamiskulttuurissa korostettiin avointa ihmislähtöistä johtamistapaa uuden yhteisön rakentamisessa. Avoimuus tuki yhdistymisen aiheuttamaa muutosta. Uusi johtamiskulttuuri sai kiitosta, mutta osoittautui myös hämmentäväksi.

”Mut et taas erilainen kulttuuri täysin. Täällä on ihan erilainen avoimempi johtamiskulttuuri, tapa, mikä on mun mielestä hieno tapa täällä. Mut tietenki täälläki, niin ku mä sanoin, osalla on varmaan korkea kynnyks mennä hänen kanssaan keskustelemaan.”

Johtamiseen katsottiin kuuluvan tasapuolinen kohtelu, avoimuus ja vaikuttamisen mahdollisuus. Nämä näkyivät jo edellä muutosarvoina. Muutosjohtamiseen on yleisesti suositeltu osallistavaa johtamistapaa (esim. Lewis 2011, 4-6, Holbeche 2006, 220, 229, 353, Stenvall & Virtanen 2007, 2015, Ylikoski 2009, Heikkilä 1998, jne.).

Holbeche esittää, että onnistunut johtaminen sisältää sen, että johto on mukana muutoksessa, käyttää aikaa ihmisten kanssa keskustelemiseen ja järjestää heille heidän tarvitsemaansa päivittäistä tukea. Johdon tulee tasapainottaa henkilöstön ja organisaation tarpeita ja tavoitteita muutoksessa. Samalla tavalla tulee osata huomioida ihmisten työn ulkopuolinenkin elämä muutoksen vaiheissa (Holbeche 2006, 398, tästä myös Heikkilä 1998, 137, Vakkala 2012, 83, 85, tiluatiu).

Myös Kotter (lineaarisesta mallistaan huolimatta) painottaa voimakkaasti organisaation jäsenten osallistumista ja mukaan ottamista muutosprosessiin (Kotter 2002). Osallistumisen merkitys näkyi myös Lewinillä, joka rakensi muutosprosessiajattelun alhaalta ylös suuntautuvalla mallilla ja korosti henkilöstön sisältä lähtevää prosessia (Lewin 1947, 1951).

Lineaarisia malleja analysoitaessa on helppo huomata, että ne on rakennettu johdon, ei henkilöstön eikä edes yhteisestä näkökulmasta. Mallit eivät arvioi henkilöstön kokemuksia eivätkä tunteita sen enempää kuin myöskään henkilöstön halua vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristönsä muotoutumiseen. Niissä ihmiset ”otetaan mukaan” johdon tekemien suunnitelmien toteuttamiseen. Ihmiset nähdään niissä muokattavina kohteina, ei muutoksen subjekteina (Juuti & Virtanen 2009, 60, Nyholm 2008, 63 – 64, Holbeche 2006, 357). Johtokeskeinen ajattelumalli ohjaa muutoksen toteutuksen kulkemaan ylhäältä alas. Tämä aiheuttaa jännitteen ihmisten osallistumiselle ja todelliselle vaikuttamiselle. Monet tutkijat kritisoivat tätä ja katsovat, että muutosta tulisi suunnitella ja toteuttaa alhaalta – ylös metodilla (Stenvall & Virtanen 2007, Butcher & Atkinson 2000, Holbeche 2006, 162). Ylhäältä alas lähestymistavan on arvioitu epäonnistuvan nimenomaan siten, että se ei pysty sitomaan ihmisiä kiinni muutokseen (Bruhn et al. 2001, Osborne & Brown 2005, 96). Kirjallisuudessa on päädytty myös suosittelemaan molempien näkökohtien yhdistämistä realistisempaan vaihtoehtona (Stenvall & Virtanen 2014, 198, Graetz & Smith 2010, 150). Tällöin voisi puhua dialogisesta vuorovaikutuksesta.

## 6.6.2 Ihmisten kohtaaminen ja johtaminen luo jännitteitä muutoksessa

Ihmisten kohtaaminen ja ihmisten johtaminen muodostuivat yhdistymisen etenemisen kannalta keskeisiksi johtamistoimenpiteiksi. Alun sulattamisvaiheessa on tarpeen rakentaa muutosvalmiutta, jotta henkilöstö sitoutuisi ja motivoituisi olemaan muutoksessa myönteisesti mukana. Tässä näytti kuitenkin olevan mahdollista tehdä jopa ratkaisevia ihmisten tunneilmastoon ja muutosvastarintaan johtavia virheitä. Sinällään hyvät aikomukset saattoivat pilaantua, mikäli muutosarvoja ja erityisesti oikeudenmukaisen kohtelun periaatetta loukattiin. Emotalo – ongelma korosti entisestään eriarvoisuuden kokemista. Osaamattomasti tehdyt toimenpiteet saattoivat vaikeuttaa henkilöstön osallistamista ja mukana olon motivaatiota. Tämä johti sitoutumisen heikkenemiseen (tästä esim. Rogiest et al. 2016, 1094 – 1106, Van den Heuvel 2017, 398 – 418, Simone et al. 2016).

Laamannit itse katsoivat aivan oikealla tavalla, että johdon tulee heti yhdistymishankkeen alussa olla aktiivisesti yhteydessä uuteen yhdistyvään henkilöstöön, esittäytyä, tiedottaa ja pyrkiä luomaan hyvä mielikuva tulevasta yhdistymisestä. Tämä antoi samalla ”muutokselle kasvot” ja ihmisille myös ensimmäisen vaikutelman henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista. Laamannit huomioivat myös ”emotalon” henkilökunnan tarpeen tiedottamisessa ja osallistamisessa.

”Alkuvaiheessa on myöskin tosi tärkeätä, että se johto jalkautuu sinne kentälle välittömästi. Ja myöskin tätä kautta tekee selväksi, kuka tätä johtaa, ketkä on ne vastuuhenkilöt, joiden puoleen siten kääntyä ja keneltä odottaa toimenpiteitä. Se oli sitä, että sillä oli kasvot, sillä muutosjohtamisella.”

”Jalkautumalla annettiin kasvot tälle hankkeelle, ja sitten me nimenomaan juteltiin, joka ikinen kahden kesken, tai kolmen kesken, sitten tehtiin muistiinpanoja.”

Laamannien johtopäätös oli oikea. Johdon aktiivinen esiintyminen ja jalkautuminen henkilöstön keskuuteen avasi henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia, korosti johdon läsnäoloa ja kiinnostusta sekä osoitti tietä henkilöstön osallistumiseen muutokseen. Osallistaminen lisäsi avoimuutta ja toi henkilöstön mukaan eri toimintaprosesseja suunnitteleviin työryhmiin. Osallistumista ja ihmisten mukana oloa tuettiin myös muilla keinoilla, kuten kyselyillä, haastatteluilla, keskusteluilla. Nämä kaikki edustavat oikeaoppista liikkeelle lähtöä yhdistymisessä.

”Keskeisintä ja eniten vaativaa oli ihmisten johtaminen, henkilöstön sitouttaminen ja saaminen mukaan yhteiseen suunniteluun”

”Mä tein kyselyn haastatellen ja netissä, mitä toivomuksia henkilöstöllä on uudelle laamannille.” Sitten juteltiin näistä. Mä pisin kyllä itteni aika paljon peliin.”

Laamannit korostivat ihmisten johtamisen ja sitouttamisen tärkeyttä (tästä esim. Van den Heuvel 2017, Luo 2016, Buick 2015, Vakkala 2012, Burnes 2011, 2014, Holbeche 2006, Nissinen 2004, Burns 1979, Bass 1985, jne). Laamannit korostivat uudistuksen kokonaiskuva ja muutosarvoja, joista tärkeimmäksi nousi pyrkimys koko henkilöstön tasapuoliseen kohteluun. Henkilöstön tähän kohdentaman kritiikin huomioiden laamannit eivät yrityksistään huolimatta täysin onnistuneet näiden toteuttamisessa. Jokin oleellinen, kuten tasapuolisuus tai yksilöllisyyden huomioiminen on jäänyt riittämättömäksi. Muutosarvoihin liittyvän kohtelun epäonnistuminen muodostaa yhden rationaalisen muutosajattelun jännitteistä.

Henkilöstön edustajat painottivat muutoksen johtamisessa ihmisten johtamisen taitoja, ihmisten kohtaamisen psykologisia valmiuksia sekä tiedottamisen hallintaa. Myös päätöksentekokyky ja siihen liittyvä jämäkkyys nousivat haastatteluissa esille.

”Kyllä siinä johtajan pitää vähän näyttää, että hänellä on homma hallussa ja kaikki toimii. Koska ihmisillä varmaan on niitä alitajuntapelkoja, taikka ”mitenkähän tämä menee”. Et eiks, pitää vähän näyttää, että ei tässä mitään hätää nyt oo.”

”Muutosjohtajasta: riippuu siitä, minkälainen ihminen on, onko yhtään psykologista silmää vai ei. Se on kuitenkin niin sanotusti talon päällikkö, kyllä se vaikuttaa tosi paljon sitten, että minkä tyyppinen on, millä tavalla asioita esittää, miten asioita esittää toisiaan ihmisiä kohtaan, ja miten on ihmisiä kohtaan. Totta kai pitää ratkaisuja tehdä ja sanoa. Niitä sitten totellaan, ei siinä muuta.”

Holbeche toteaa, että monet muutoksen johtajat tuntevat epämukavuutta toimiesseen ihmisten johtajina muutoksissa, koska heiltä puuttuu ymmärrystä inhimillisen muutoksen prosessista ja luonteesta. Johto tarvitsisi hänen mukaansa tähän liittyviä taitoja ja lähestymistapoja, jotka menevät syvemmälle kuin perinteinen rationaalinen osaaminen (tässä Holbechen voi olettaa lähestyvän ajatusta rationaalisen muutosajattelun jännitteistä). Hänen mielestään ei riitä olla pelkästään hyvä muutoshankeen johtaja. Johdolla tulisi olla holistinen ymmärrys muutoksen strategisista, rationaalisista, käytännöllisistä, symbolisista, emotionaalisista ja intuitiivisista näkökulmista (Holbeche 2006, 25).

Paton ja McCalman korostavat ihmisten merkitystä ja mukana oloa muutoksen ja organisaation kehittämisen toteuttamisessa (esim. Paton & McCalman 2004, 121, 145). Samalla he kritisoivat nykypäivän johtajien osaamattomuutta ihmisten johtamisessa, johdon kontrollihaluutta ja delegointiosaamisen puutetta. He näkevät, että johdolla on puutetta nähdä ihmisten potentiaalia heidän osaamisessaan, älykkyydessään, taidoissaan ja sitoutumisessaan (Paton & McCalman 2004, 122, 131). He esittävät käsityksen, että yrityksissä on vallalla tehtäväorientoitunut johtamistapa ja mekanistinen organisaatiokäsitys, jossa noudatetaan edelleen Tayloristisia toimintaperiaatteita (Paton & McCalman 2004, 126, Vartiainen et al. 2013, 54, Holbeche 2006, 156 – 157, Burns & Stalker 1961, 119). Tämä käsitys sisältää taas yhden rationaalisuuden jännitteistä.

Buick et al. korostavat henkilöstöjohtamisen merkitystä muutoksen johtamisessa (Buick et al. 2015). Dumas ja Beinecke toteavat, että ihmisten johtaminen on muutosjohtamisen ydintä. He perustavat käsitystään sille, että organisaatiot koostuvat ih-

misten välisistä verkostoista ja vuorovaikutuksesta, missä ihmiset eivät aina toimi rationaalisella tavalla. Johdon tulee perustella muutoksen tarvetta, selventää sen tavoitteita ja suuntaa, sitouttaa ihmisiä muutokseen, motivoida heitä, luoda tukea ja olosuhteet muutoksen etenemiselle. He korostavat myös tilannejohtamisen edellyttämää johtamistyylien vaihtelua muutoksen etenemisen eteen tuomien tarpeiden mukaisesti. Yhtä parasta johtamistapaa ei perusjohtamistavasta huolimatta ole olemassa. He viittaavat myös karismaattiseen johtamiseen, jolla inspiroitaisiin henkilöstöä ja vahvistettaisiin visiota muutokseen. (Dumas & Beinecke 2018, 867 – 876).

Ihmisten johtaminen muutoksessa on kytköksissä transformationaaliseen johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen kehittyi 1970-luvun lopulla nimenomaan muutosten johtamiseen liittyvänä johtamistapana<sup>22</sup>. Käsitteen loi aikanaan Burns (1978) ja sen jatkokkehittäjänä toimi Bass (1985). Burns erotti toisistaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamistavan, joilla hän kuvasi eroa perinteisen ja uuden johtamistavan välillä. Transaktionaalisella johtamistavalla hän viittasi tavallisiin johtamiskäytäntöihin, jotka perustuvat johtajan ja henkilöstön väliseen kommunikaatioon ja keskusteluihin (Burns 1978, 19 - 20, Sydänmaanlakka 2004, 43). Burns katsoi transaktionaalisen johtamisen perustuvan vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotakin, esim. palkkaa työhön. Johtaja pyrkii alaisiinsa vaikuttamalla saavuttamaan tietyt tavoitteet riippumatta siitä, mitkä alaisten tavoitteet ja tarpeet ovat (Burns 1978, 19 - 20, Nissinen 2004, 131, Sydänmaanlakka 2004, 44). Transaktionaalista johtamista kuvataan siis varsin mekaanisin, pitkälti Maslowin tarvehierarkian alatason käsittein.

22) Muutosjohtamista nimitettiin Burns ja Bassin mukaan transformationaaliseksi johtamiseksi. Alkuvaiheen tutkijoina mm. Burns 1978, Bass 1985, 1994, 1997, Bass & Riggio 2006, Nissinen 2004, Yukl 2006, Ropo 1989.

Transformationalisessa johtamisessa johtaja puolestaan tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa korkeampia tarpeita ja vaatimuksia. Johtaja pyrkii tunnistamaan alaistensa motiivit ja tyydyttämään alaistensa yhä korkeamman tason tarpeita ja sitouttaa näin alaistensa kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan (Burns 1978, 4, Bass 1985 / Nissinen 2004, 131, Bass & Riggio 2006, 4, 32, 38, Feng et al. 2016, 855 - 877). Määritelmässä näkyy edelleen selkeästi Maslowin tarvehierarkiaan perustuva motivaatiokäsitys. Sydänmaanlakka yhdistää transformationaalisen johtamisen muutosprosessiin toteamalla, että muutosprosessi sitoo johtajan ja henkilöstön (followers) toisiinsa motivaation kohottamiseen syntyvän yhteyden perusteella. Hän toteaa, että Burns yritti luoda yhteyden johtajan ja johdettavien välille (Sydänmaanlakka 2004, 43, Burns 1978, 19, Eisenbeiss & Boerner 2013, 54 - 68). Burns itse yhdisti kokonaisvaltaiseen ihmisten johtamiseen ja ihmisten potentiaalien löytämiseen käsitteen moraalinen johtaminen. Siinä johtaminen perustuu yhteisiin arvoihin ja henkilöstön tarpeiden ja toiveiden huomioimiseen sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi (Burns 1978, 4). Edellä puhutut muutosarvot voidaan liittää tähän käsitteeseen.

Burnsin käsityksen mukaan transaktionaalinen johtaminen tavoittelee keinoarvoja, joita ovat rehellisyys, vastuuntunto, reiluus ja sopimusten kunnioittaminen ("modal values"). Transformationaalinen johtaminen puolestaan etsii lopullisempia arvoja ("end-values"), joita ovat vapaus, oikeus ja tasa-arvo (Burns 1978, 425, 426, Bass & Riggio 2006, 32, 38, 43). Nämä korkeammat arvot johtavat ihmisten innostamiseen ja motivaatioon muutosta kohtaan. Transformationaalinen johtaminen pyrkii kanssatyöskentelijöiden motivaation ja moraalitason nostamiseen. Edelleen pyrkimyksenä on osapuolien (johto, henkilöstö, ryhmittymät) tarkoitusten yhdistäminen. Johtamisella on Burnsin mielestä "opettava" rooli, mikä liittyy ylempien tarpeiden tyydyttämiseen ja muutoksen yhteisten intressien löytämiseen (Burns 1978, 425). Johto on aktiivinen toimija molemminpuolisen synergian luomisessa ja aloitteiden tekemisessä. Johdon ja henkilöstön välillä on keskinäinen riippuvuus. Burnsin sanoin johtajuus johdattaa (kilpailevia) arvoja, tarpeita ja motiiveja. Johtaminen tavoittelee ihmisten liittoutumista ja sitoutumista. Tavoitteena on edelleen tehdä ihmisille tietoiseksi se, mikä heille on tiedostamatonta. Johtamisella voi vaikuttaa ihmisten itsetuntemukseen ja käyttäytymiseen, jos johto kykenee asettamaan heidän arvorakenteensa itsearvioinnin kohteeksi.

Myös Burke yhdistää transformationaalisen johtamisen nimenomaisesti muutoksen johtamiseen (Burke 2002, 201 - 202). Hänen mukaansa se koskettaa organisaation syvärakenteita (deep structures). Organisaatio muuttuu aiemmasta toisenlaiseksi tämän johtamistavan / johtajan toimesta. Kuten Burns, myös Burke katsoo, että

transaktionaaliset johtajat näkevät johtaja – työntekijä (alainen) suhteen vuorovaikutuksena ja vaihtona, jos teet minulle tämän, palkitsen sinut näin (Burke 2008, 189).

Burnsin muotoileman muutosjohtamisen käsitteen täsmentämistä jatkoivat sekä Bass että Avolio ja Bass (Bass 1985, Avolio & Bass 1988). Bass korosti ajattelussaan sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtamistavan käyttöä muutoksen johtamisessa Burnsin esittämien ääripäiden sijasta (Nissinen 2004, 131, Bass 1985, 22). Jatkossa Avolio ja Bass esittivät transformationaalisen johtamistavan sisällöksi ihanteellistavaa vaikuttamista, yksilöllistä huomioonottamista, innoittavaa motivointia sekä älyllistä stimulointia (Avolio & Bass 1988, 34 – 35). Arja Ropo nostaa näitä samoja ominaisuuksia transformationaalisen johtamisen sisällöksi ja johtajan osaamisedellytyksiksi. Hänkin korostaa, että transformationaalinen johtaminen pyrkii nimenomaisesti organisaation muuttamiseen (Ropo 1989, 14). Tienari ja Meriläinen (2012) katsovat, että transformationaalisessa johtamisessa keskeistä on johtajuuden vaikutus johdettaviin. Se perustuu olettamukseen, että ihmiset seuraavat henkilöä, joka inspiroi heitä (Tienari & Meriläinen 2012, 154). Tämä oletus liittyy transformationaaliseseen johtamiseen edellä olevien piirteiden lisäksi johtajan karisman, jolla tarkoitettiin kykyä luoda kunnioitusta ja uskoa sekä osata visioida tärkeitä asioita ja välittää tätä eteenpäin (Ropo 1989, 12, Avolio & Bass 1988).

Transformatiivisen johtamisen voi sanoa painottuvan ihmisten johtamiseen. Burke (2002) katsoo, että muutoksessa tapahtuva ihmisten johtaminen perustuu ihmisiin vaikuttamiseen, suostuttelutaitoon, ihmisten palvelemiseen, ja roolimallina olemiseen. Siihen eivät kuulu käskemiseen, valvontaan tai vallankäyttöön liittyvät näkökulmat (Burke 2002, 243). Burnsin mukaan ihmisiä ei saa kohdella esineinä (Burns 1978, 18). Itse olen tulkinnut Burnsin leadership -käsitteen johtajuudeksi. Kun edellä olevan pohjalta puhutaan uudesta paradigmasta, näen Burnsin luoman muutosjohtajan / muutosjohtamisen kehittäväksi, ihmisten potentiaalia vapauttavaksi ja innostavaksi johtamiseksi. Tätä näkökulmaa tulisi muutoksissa osata huomioida heti yhdistymisen alusta lähtien, kun johto on ensimmäisissä kanssakäymisissä henkilöstön, erityisesti uuden henkilöstön kanssa. Tarkka huomio vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen muotoihin, muutosarvojen noudattaminen, ihmisten ja heidän työtaustansa arvostus ja ymmärrys näiden asioiden merkityksestä jatkossa tapahtuvan yhdistymisen etenemiselle, voi taata parempia ja jännitteettömmämpiä onnistumisen mahdollisuuksia yhdistymiselle.

### 6.6.3 Johdon tilannetietoisuus jännitteinä

Muutos itsessään yllätyksellisenä ja ennalta arvaamattomana tapahtumana tuo suunnitellun etenemisen rinnalla eteen tilanteita, joita johdon tulisi hallita. Nämä tilanteet ja ihmisten tunteiden ja käyttäytymisen mukainen johtaminen edellyttää muutoksen perustyylin ohella erilaisten, lähinnä ihmiskeskeisten tukityyliin hallitsemista (tilannejohtamisesta lähtökohtaisesti esim. Hersey & Blanchard 1969).

Johdon tilannetietoisuus ja palautteen antamisen kyky saivat kritiikkiä henkilöstön edustajilta yhdistymisen eri muutostilanteissa. Johdolta odotettiin tukea ja positiivista palautetta ja kiitosta muutoksen eri vaiheissa (tästä esim. Ylikoski 2009, 72, Heikkilä 1998, 38, 102). Johdon odotettiin reagoivan ihmisten ongelmiin tai osoittavan myötätuntoa ja empatiaa yhdistymisen paineissa. Muutoksessa henkilöstön voimavarat olivat tiukalla niin fyysisesti kuin henkisesti. Tämän vuoksi rationaalisesti ajatellen pieneltäkin tuntuvat asiat saattoivat muutoksen todellisuudessa tuntua suurilta. Tilannetietoisuuden vaatimus korostaa edelleen ihmisten kohtaamisen ja tilannejohtamisen tyylien hallintaa eri muutostilanteissa. Henkilöstö näytti odottavan lähinnä johtamisen psykologiseen, kannustavaan näkökulmaan liittyvää osaamista ja tilanteiden ymmärtämistä ihmisten kannalta.

”Esimerkiksi ku me muutettiin, ja sit me kuitenkin asiakaspalvelu hoidettiin koko aika. Siinä oli aika stressi ja hermot piukalla monella. Mä olisin odottanut hallinnosta, esimerkiksi nyt J olis tullu alas ja katonu että. Ymmärräks sä sellaista jalkautumista siihen. Mut ei koskaan. Sitä mä olisin odottanu et tulis kattoo ja sanois että hienosti menee kun saatte kaikki kannettua.”

”Pitäis osoittaa ihmisille, et kuin tärkeitä he on ja kuin tärkeitä tää oli heille, just tää iso muutos, ku näil oli niin suuret odotukset.”

Muutostilanteessa, kuten muutenkin johtamisessa, henkilöstö lukee ja kokee hiljaisia signaaleja johdon käyttäytymisestä ja luo näille merkityksiä (Bankins 2015, 1071 - 1095, Helpap 2016, 903-916, Goleman 1999, 161, Weick 1995, 39, 49 - 50). Muutostilanteessa organisaation symbolikäyttäytyminen on henkilöstön suurennuslasin alla (Juuti & Virtanen 2009, 144 – 145). Johto voi huomioimattaan tarkoituksettomasti lähettää henkilöstölle itse tiedostamattomansa viestin, minkä sisältö koetaan negatiivisena. Mikäli esim. sanat ja elekieli tai käytännön toimet ovat ristiriidassa, johdon uskottavuus on koetuksella (Luo et al. 2016). Johdon tulee kyetä myötäelämään muutosta henkilöstön kanssa ja johdolla tulisi olla pelisilmää toimenpiteissään muutoksen eri vaiheiden läpiviemisessä ja ihmisten huomioimisessa.



”Se olis semmosta myötäelämistä ja semmosta empaattisuutta siihen. Se olis ollu semmone psykologinen juttu, et kerta kaikkiaan. Sit just, ku on tämmöne muutos, ni silloin ihmiset kaippaa tämmöstä tunnetukea.”

Goleman puhuu tunnetaidoista ja tunneälystä, joka auttaa johtoa tarkastelemaan tilanteita empaattisesti (Goleman 1999, 40 - 43, 361). Tämän tarve korostuu erityisesti muutostilanteissa, johon liittyy paljon arvaamattomia tapahtumia ja asioita (muutoksen irrationaalisuudesta mm. Morgan 2006, Vartola 2006, Nyholm 2008, Weick & Quinn 1999, Weick 1995). Muutosta johtavien on osattava joustaa ja sopeuttaa johtamistaan näiden tilanteiden vaatimusten mukaan (tilannejohtamisesta yleensä mm. Hersey & Blanchard 1969, 1988, Likert 1967, Dumas & Beinecke 2018).

Yksittäisten yhdistymisprosessiin liittyvien tapahtumien rinnalla keskeinen aineistosta noussut kritiikki koski yhdistymisen ja siihen liittyneen varsinaisen muuton toteuttamisajankohtaa. Yhdistymisen yleinen voimaantuloaika on määrätty lainsäädännöllä, joten siihen ei sellaisenaan voinut vaikuttaa käräjäoikeustasolla. Yhdistymisprosessi oli aikataulutettava ja suunniteltava sen mukaan. Ongelmaa syntyi yhdistymisen konkreettisen muuton ja infrastruktuurin valmistumisen ympärille. Muuton ja yhdistymisen voimaantuloon liittyvän siirtymisajan organisointia voisi olettaa olevan mahdollista suunnitella rationaalisesti. Muutto ja sen suunnittelu ja organisointi voi kuitenkin törmätä muutoksen kulun eteen tuomiin tilanteisiin, kuten vaikka rakennusten ja tilojen valmistumiseen. Toimintojen organisoinnissa tulisi, mikäli mahdollista, löytyä joustavuutta. Näissä tilanteissa korostuu rationaalisen suunnittelun ja todellisen tapahtuvan muutoksen ristiriitä. Tämä johtaa jännitteisiin.

Ensimmäisten kohdeorganisaatioiden yhdistyminen oli päätetty saattaa voimaan keväällä huhtikuun alusta. Tämä ajankohta sai selkeän tuomion kaikilta haastateluilta. Kevättä seuraa pian lomakausi, joten sitä ei pidetty hyvänä yhdistymisaikana. Lomakauden vaikutukset, siihen liittyvät sijaisjärjestelyt ym. haittasivat yhdistymisen edellyttämää toimintojen suunnittelua ja organisaation sekä työyhteisöjen rakentamista.

”Tää muutos on ollu stressaavaa. Siin oli niin paljon sitä, se oli yhtä sekamelskaa. Sitte se oli erittäin huono ajankohta. Ei pitäis sillon, kun ihmisillä on lomakuukaus huhtikuu suurin piirtein. Siel oli valtavasti lomaa. Sit siel oli ne vanhat jutut, uudet jutut ja täysillä istuntoja eikä ollu henkilökuntaa. Se oli hirvee kaaos. Sitte muutettiin, huoneita ja työpareja ja aina uuden työparin kanssa menee aikaa enempi. Samaten niis uuden opettelemis.”

”Siinä muutosvaiheessa, siis konkreettinen 1.4. Kyllä siinä oli sitten vähän semmosta vilskettä. Siinä oli lomakausi ja siinä oli

aika paljon lomilla, ympäriltä työkavereita. Sitte siinä oli se muutto. Ja istunnot pyöri. Jos se maanataipäivä (1.4.) olis ollu vaik rauhotettu eli ei istuntoja, niin siitä olis saatu se aika.”

Konkreettisenä toiveena oli voimaantulon yhteyteen sijoitettu esim. parin viikon rauhoitus aika istunnoille ja toimintojen kuntoon saamiselle. Esim. tietoteknisten sovelusten toimivuuden varmistaminen olisi näin ollut mahdollista.

”Muistaakseni se oli perjantapäivä, kun vaihdoin tavarat yläkertaan, niin maanantaina, viikonloppuna tapahtu tää yhdistymisajo, ja maanantaina ensimmäinen puheenjohtaja lähti istuntoon ja soitti, että kone ei toimi, tuletko katsomaan.”

”Ois pitäny etukätteen, aika ajoissa tietää, et tämmöne tulee ni ois rauhoittanu sen vaikka pari viikkoo, ettei ois laittanu istuntoi tai muuta. Se ois ollu ihan järkevä. Semmosta melkein vois suositella tonne muualle päin Suomee, että pistäkää se tuotanto vähäks aikaa poikki. Tehkää valmiiks, ja sitte alatte uudestaan.”

Muutoksen ajoittamisen ongelmiin vaikuttivat töiden organisointi ja muutostilanteeseen liittyvät ylimääräiset työt. Voimaantuloajankohtaan liittynyt kritiikki kohdentui työpaineeseen samoin kuin tulevan lomakauden vaikutuksiin, sijaisuuksien hoitamiseen ja asioiden valmisteluun jääneeseen lyhyeen aikaan.

Vuoden 2010 uudistuksen voimaantuloaika oli vuoden vaihteessa. Pitkäjänteinen tiedotus ja valmistautuminen auttoivat tähän muutokseen sopeutumisessa. Tämä näkyi kommentteissa vuoden 2010 rakennemuutoksen valmistelussa. Tähän voi kokonaisuutena myös ajatuksen organisatorisesta oppimisesta ja toimialan kehityksestä (Stenvall & Virtanen 2007, 56, Senge 1994, 2000, Moilanen 1996).

Tilannejohtamisen jännitteisiä soraääniä kuului kuitenkin myös vuoden 2010 rakennemuutoksen yhteydessä. Esim. rakennushankkeiden valmistuminen ei aina kulkenut toivotun rationaalisen suunnittelun mukaan. Rationaalisuus sai jännitteitä muutoksen yllätyksellisyydestä hankkeiden aikataulun pettäessä.

”Meidän piti tulla tänne kesken remontin, se oli päällikön päätös.”

## 6.6.4 Tiedottaminen on merkittävä johtamistoiminto ja sen laatu heijastaa jännitteitä

Tiedottaminen esiintyi sekä muutoskirjallisuudessa, että henkilöstön että johdon mielipiteissä niin keskeisenä ja useasti, että sitä on syytä tarkastella omana kokonaisuutenaan johtamisanalyysin ohessa. Lähes jokainen haastateltava otti kantaa tiedottamiseen kysyttäessä, miten muutoksen johtaminen oli heidän mielestään sujunut. Henkilöstön palaute kohdistui tiedottamisen riittävyteen ja tiedottamisen tapoihin.

Henkilöstö korosti tiedottamisen riittävyden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden merkitystä. Myös tiedotettavien asioiden laatuun ja tapaan kiinnitettiin huomiota. Lisätoiveita saivat erityisesti tiedottamisen jatkuvuus, johdonmukaisuus ja tarve ulottaa tiedottaminen myös pieniin asioihin. Näkemykset tiedottamisen riittävydestä olivat ristiriitaisia. Toiset pitivät sitä riittävänä, toiset riittämättömänä. Tiedottamisen tarve ja toive liittyi selkeästi muutostilanteen epävarmuuteen.

”Mun mielestä laamani on kyl pitäny ihan riittävästi näitä tiedotustilaisuuksia. Käytäväl olen kyllä kuullu, ni jotkut ihmiset sanoo et jotku asiat on sanottu liian ilmoitusluonteisesti, no et nyt muutetaanki jo. Jotku koki sen semmosena, et ei sen näin pitäny mennä.”

”Kyl simmonen kaikki tiedottaminen, pienistä asioista tiedottaminen. Ku se tiedottaminen tuo simmosta, tietoo tietenki tuo mut se tuo myös sitä et, ei tääl tehdä toisten selän takana mitään. Eikä oo sitä epäluuloa et mitä nyt ja mitä nyt. Se epäluuloisuus on kamalaa.”

Jokaisen organisaation jäsenen tulisi jakaa ymmärrys siitä, miksi ja mitä yhdistymisprosessissa tehdään. Tämä vähentäisi epävarmuutta, loisi yhtenäisyyttä ja lisäisi sitoutuneisuutta (Ouedraogo et al. 2018, 676 – 696). Henkilöstö kaipasi myös yhdistymisen kokonaissuunnitelmaa, mikä antaisi ymmärryksen yhdistymisprosessin kulusta. Tämän ohessa johdolta edellytettiin jatkuvaa ajankohtaista tiedottamista muutoksen kulusta. Stenvall ja Virtanen puhuvat näyttöön perustuvasta johtamisesta, jonka avulla henkilöstölle voitaisiin antaa realistista tietoa muutoksen tilasta (Stenvall & Virtanen 2007, 112, 116).

Pienissä virastoissa tietoa välittyi myös henkilötason kontakteissa. Isompaan organisaatioon siirryttäessä myös tiedottamisen muodot ja välineet kehittyvät. Isomassa organisaatiossa on tässäkin suhteessa pidemmälle menevää organisoitumista ja erilaisten järjestelmien käyttöä. Esim. eri valmisteluryhmien pöytäkirjoja saattoi

muutostilanteessa lukea intranetin kautta. Tiedottamisen tapojen muutos oli samalla toiminnallinen jännite pienemmästä yksiköstä tulleen henkilöstölle.

”Silloin saatiin tieto yhdistymisestä intranetin kautta”

”Isossa talossa (byrokraattisuus) näkyy konkreettisimmin, että kaikki tiedottaminen sun muu, niin paljon enemmän käytetään jotain sähköistä välinettä, kun jossain pienessä yksikössä hoidettiin kahvitunnilla kertomalla jotku muutoksen uudet asiat. Sitten pyritään pitämään kaks kertaa vuodessa, että koko talo kokoontuu.”

Eräs haastateltava toi esiin tärkeän näkökulman tiedottamisesta yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Tämä on tärkeä tehtävä, mikä on osattava ajoittaa oikeaan kohtaan organisaatioiden yhdistymisvaiheessa. Tämä huomio koskee koko oikeushallintoa ministeriö mukaan lukien.

”Semmonen nyt ihan, ettei se oo kaikki niin kauheen ruusuista, niin tässä muistuu mieleen, semmosta pientä epäselvyyttä oli silloin syksymmällä. Kun se yhdistyminen tuntui, et se lähestyy, mut miten me tiedotetaan siitä meidän yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Siitä oli syksyllä epätietoisuutta ilmassa.”

Laamannit kokivat tiedottamisen erityisesti muutosvastarinnan käsittelemisen keinona ja uudistuksen tarpeellisuuden perustelemisena. Uudistuksen perusteleminen nousi tiedottamisen ja ihmisten johtamisen haasteeksi ja jännitteeksi heti uudistuksen alussa. Henkilöstö epäili uudistuksen tarpeellisuutta ja sitä, miksi juuri heidän kärkeä-oikeutensa joutui yhdistyvien joukkoon. Päällikön oli kyettävä perustelemaan muutoksen tarpeellisuutta, poistamaan henkilöstön epäilyjä ja pelkoja (vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 37). Tätä voidaan pitää yhtenä kriittisenä vaiheena muutostyön käynnistymiselle ja henkilöstön sitoutumiselle ja motivaatiolle. Samalla se muodosti näille rationaalisuuden jännitteen.

”Kyllähän se on semmoinen haastava tilanne ja tavallaan jollain tavalla ristiriitainen tilanne. Siinä, kun joutuu tätä uudistusta läpi viemään, niin siinä on myytävä henkilöstölle tämä uudistus ja toisaalta henkilöstöllä on sitten ne omat pelot ja nimenomaan se pelko, että tässä on tietenkin tarkoitus supistaa henkilökuntaa ja irtisanomisja suorittaa ja muuta ja että sitten saa henkilökunnan kuitenkin luottamaan siihen, että ei tässä nyt tämmöistä katastrofia ole tulossa, vaan uudistetaan näitä toimintoja.”

”Kyllä tärkeintä on saada ne ihmiset uskomaan. On osattava mennä yli muutosvastarinnan siten, että ne ihmiset uskoo siihen, että tätä asiaa voidaan tehdä ja hoitaa näinkin. Se on hoidettava niin, että ne itsekin huomaa, että tää on näin paljon paremmin järjestetty.”

Tiedottamisen ja mielipiteiden kuulemisen rinnalle nousi tarve muidenkin johdon tekemien päätösten perustelemiselle. Kielteisiin päätöksiin odotettiin liitettävän päätöksen perustelu, joka kertoo, miksi tehtiin näin eikä niin. Tämä näyttäisi tyyntyttävän mieliä. Samalla tämä luo luottamusta johdon ja henkilöstön välille (Ouedraogo et al. 2018, Linna 2008, 50, Harisalo & Miettinen 1996, 21). Henkilöstöä on kuunneltava ja samalla on kuultava mitä henkilöstö sanoo.

Tiedottaminen piti sisällään myös ristiriitaisia elementtejä. Laamannit joutuivat pohtimaan, mistä asioista voi missäkin vaiheessa ja miten tiedottaa. Tämä on ristiriitainen tilanne vaaditun avoimuuden kannalta. Samalla se sisältää ainakin kytevän jännitteen henkilöstön mieliin.

”Et sä kaikkea voi siellä, et voi kaikkea kaikille puhua ja kaikkea kaikille selostaa. Toinen, mikä just unohtuu ja on ehkä kokemuksen opettama, on se, että pitää toisaalta suunnitella ja miettiä ja puhua, ja toisaalta tiedottaa. Mutta siinä on kuitenkin jänniteristiriitä, että sä et voi kaikkea puhua, sä et voi kaikkea suunnitella, sä et voi kaikkea tiedottaa. Et saa pidettyä sen sen suunnittelun ja sen ääneen ajattelun jossakin tiettyssä porukassa, sen porukan keskeisenä. Ei kaikkea voi tiedottaa, ennen kuin se kehittyä tietyn rajan yli, vaihe, missä voi vasta tiedottaa. Monta kertaa huomattiin, että muuten syntyy huhupuhetta” Niiden kumoaminen on hirveän työn takana. Parempi on kertoa, että nää asiat on auki, niitä mietitään.”

Kommentti osoittaa ristiriitaa vanhakantaisen johtokeskeisen johtamisajattelun ja tiedottamisfilosofian ja muutostilanteen edellyttämän tiedotusvaateen välillä. Tämän näkökulman tiedostaminen on olennaista yhteisössä, jossa oman kokemukseni mukaan on vallinnut henki, että asioista tiedotetaan vasta kun ne ovat ”kypsiä”, vasta sitten, kun asioista on tehty päätöksiä. Kun muutostilanteessa tulisi tiedottaa jo siitä, mitä on ajateltu, ja mistä jatkossa päätetään, tämä vanha tapa joutui ristiriitaan vaadittavan käytännön kanssa.

Rationaalisesti ajatellen laamannit ovat oikeassa, mutta avoimuuden kannalta olisi hallittava nämäkin tiedottamistilanteet ilman epävarmuuden synnyttämiseen liittyneitä jännitteitä. Jos asiat eivät ole kerrottavissa, niistä on todettava, että niistä ei vielä tiedetä enempää ja niistä kerrotaan, kun asia etenee.

Henkilöstö haki tietoa eri välineistä ja eri tavoin. Tämän johdosta tiedottamisessa olisi käytettävä eri muotoja. Muutoksen yhteyteen olisi hyvä luoda säännölliset kanavat, joita pitkin virallinen informaatio välittyy. Tärkeätä on välittää virallista tietoa, jolla voidaan vähentää henkilöstön korostamaa huhutodellisuutta ja epävarmuutta (Ylikoski 2009, 41). Tähän liittyen on opeteltava avointa tiedottamisen tapaa, missä ei jätetä arvailuja asioiden tilasta. Henkilöstö piti laamannin järjestämiä informaatiotilaisuuksia erittäin tärkeinä.

Tiedottamisen kautta ihmisille välittynyt tieto vaikuttaa organisaation muutosvalmiuteen. Tiedon avulla voidaan vahvistaa muutoksen houkuttelevuutta ja perustella, miksi muutos tapahtuu tai miksi se pitää tehdä (Burnes 2014, 318, 466, Lewis 2011, 55). Henkilöstö kaipasi muutoksen ja muutosprosessissa tehtyjen päätösten (erityisesti kielteisiksi koettujen) perustelemista. Tiedotuksen olisi sisällettävä faktoja ja selvennyksiä muutoksesta, tietoa sen syistä ja perusteista, joilla tuetaan muutoshankkeen sisältöä (Lewis (2011, 60). Tällainen informaatio olisi varmasti auttanut laamanneja uudistuksen perustelemissa.

Näyttää siltä, että tällaisessa isossa muutoksessa virallisen tiedon ja tiedottamisen rooli on kasvanut ja on aiempaa merkityksellisemmässä asemassa (McClellan 2011, 465 – 480, Ylikoski 2009, 39 – 42, Lewis 2011). Tiedottamisella näyttää olevan monenlaisia vaikutuksia yhdistymiseen sitoutumiseen, ihmisten motivaatioon ja psykologiseen sopimukseen (Rogiest 2016, 1094 – 1106, Luo et al. 2016, 242 – 262).

Tiedottaminen on yksi keskeisimmistä johdon tehtävistä muutosprosessin aikana<sup>23</sup>. Tiedottamisen vaadittiin olevan jatkuvaa, ajankohtaista, avointa ja sisällöllisesti rehellistä. Sen tulisi kertoa, miten asiat etenevät. Tiedottaminen vähensi ihmisten epävarmuutta ja antoi tilaa orientoitua tulevaan.

Tiedottamisen tulisi olla joustavaa ja avointa, jotta se voisi välttää mahdollisen byrokrattisuuden ja hallintohitauden ongelmat. Ihmisten tarve tietoon vaihteli yksilöiden välillä. Tosille tiedotusta oli riittävästi, toisille liian vähän. Tämän saman ilmiön voi kohdata myös normaalitilanteessa erilaisten organisaatiokyselyjen kohdalla.

23) Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että tiedottaminen on yksi keskeisimmistä johdon tehtävistä muutosprosessin aikana (Lewis 2011, Holbeche 2006, Vakkala 2012, Nyholm 2008, Ylikoski 2009, Burke 2002, 2008, Burnes 2014 jne).

Tiedottamisen rooli korostuu radikaaleissa muutoksissa, kuten fuusioissa. Avoimuuden sekä kaiken tiedossa olevan informaation välittämisen vaatimus korostuu muutostiedottamisessa (Holbeche 2006, 322, Covello 1990, Bridges 1991, Ylikoski 2009, 40). Monet tutkijat ovat korostaneet, että johdolla tulisi olla muutossuunnitelmaan liittyvä tiedotussuunnitelma, missä olisi mietittynä myös tiedottamisen tavat ja välineet. Tutkijat puhuvat myös muutoksissa tarvittavasta tiedotusstrategiasta<sup>24</sup>. Aineisto korostaa myös huomiota, että asiakastiedottamiseen oikeassa aikataulussa olisi kiinnitettävä enemmänkin huomiota yhdistymisissä.

## 6.6.5 Muutosjohtajan kompetensseista

Muutoskirjallisuus käsittelee muutosjohtamisen käsitteellistämässä varsin paljon muutosjohtajien kompetensseja. Muutosjohtajille on esitetty monenlaisia kompetensseja (pätevyyksiä). Yllättävää on, että muutosjohtamista on luonnehdittu paljon 1900-luvun alussa vallinneiden johtajien ominaisuuksia kuvanneiden piirreteorioiden mukaisesti. Tuolloin johtajia kuvattiin erilaisilla, jopa syntyperäisiksi väitetyillä piirteillä, joista luotiin jopa suurmiesteorioita johtamista kuvaamaan. Piirreteoriat saivat ansaitsemansa kritiikin johtamisteorian kehityskulussa. Kuitenkin muutoksen johtamisesta kirjoittavat kuvaavat edelleen muutosjohtamista varsin paljon aiemman piirreteorian mukaisesti. Kuvauksissa muutosjohtajalle asetetaan erilaisia vaatimuksia tai edellytyksiä piirreteorian tapaan (esim. Stenvall & Virtanen 2007, Juuti & Virtanen 2009, Buharist 2000, Paton & McCalman 2006). Olen tässä tutkimuksessa ymmärtänyt nämä piirreteoreettiset lähestymiset kvalifikaatioteorian mukaisina kompetensseina muutosjohtamiselle.

24) Tiedotussuunnitelmasta ja strategiasta mm. Holbeche 2006, Weidman 2002, Covello 1990, 1993, Lewis 2011, 86.

Muutosjohtajan kompetensseja ja muutoksen johtamisen osaamis-/hallintavaati-  
muksia on lähestytty pitkälti johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvinä piir-  
teinä esimerkiksi seuraavasti.

- Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja
- Muutosjohtaja kykenee itsehillintään ja – hallintaan
- Muutosjohtaja on läsnä oleva johtaja
- Muutosjohtaja tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin
- Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään
- Muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja

**Taulukko 12.** (Stenvall & Virtanen 2007, 105 - 106)

Esimerkistä näkyy, että muutosjohtajan kvalifikaatioita kuvataan pitkälle yksilötason lähtökohdista. Tähän liittyy vanhaa perinnettä suurmiesteorioista ja tähän voi liittää myös transformationaaliseen johtamiseen liittyvän karisman kaipuun. Toisaalta nämä piirteet korostavat muutostilannetta ymmärtävää aktiivista ja esillä olevaa johtajaa ja johtamista. Vaatimukset korostavat sekä ihmisten johtamista, että asioiden ripeää johtamista.

Laamannit korostivat muutosjohtajan kompetensseina muutostilanteessa tarvitta-  
vataa jämäkkyyttä, päätöksentekokykyä ja kykyä myös vaikeiden ratkaisujen tekemi-  
seen. Johto vastaa muutoksessa tarvittavista päätöksistä keskusteltuaan ensin niiden  
vaihtoehtoista (henkilöstön ja) muun johdon kanssa. Johdon velvollisuutena on sen  
jälkeen tiedottaa päätöksistä eteenpäin (Oakland & Tanner / Price 2009, 140). Joh-  
tamistyyliinsä laamannit katsoivat edellä kuvatun mukaisesti vaihtelevan muutostilan-  
teen mukaan. Päättylinä laamannit painottivat voimakkaasti osallistavaa henkilöstö-  
ja ihmisten johtamista (tästä esim. Dumas et al. 2018, 867 – 876). Johtamisosaamisen  
tärkeyttä korosti laamannien asema yksiköiden päälliköinä ja yhdistymismuutoksen  
muutosagentteina. Näissä rooleissa heidän oli hallittava myös muutosteorioita ja toi-  
meenpanon taitoja. Näitä valmiuksia annettiin jo ennen yhdistymishanketta anne-  
tussa johtamiskoulutuksessa ja sitä sai käytännön tasolla myös vertaisapuna muutos-  
prosessissa.



Henkilöstö korosti johtajan osaamisvaatimuksina ihmisten johtamista, muutoksessa tarvittavia psykologisia ja tilannejohtamiseen liittyviä taitoja, empatiaan ja tunneälyyn liittyvää osaamista, tiedottamisen hallintaa, päätöksentekotaitoa, jämäpyyttä, luotettavuutta sekä ihmisten johtamisen osaamista. Johtamiskäyttätymiselle esitettiin myös näkyvyyttä, läsnäoloa, avoimuutta ja lähestyttävyyttä koskevia vaatimuksia. Pitkästä listasta näkee, että muutosjohtaminen on erityisiä valmiuksia vaativaa johtamista.

Kirjallisuudessa muutosjohtajalle on esitetty vastaavanlaisia sekä persoonaan, että toimintoihin liittyviä osaamisvaatimuksia. Näitä ovat esim. viestintätaidot, motivointin luomisen taito ja esimiestaito, kyky fasilitoida ja ohjata ryhmää ja yksilöiden toimintoja, neuvottelutaito, suunnittelu ja seuranta, kyky johtaa kaikkia organisaation tasoja ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä kyky vaikuttaa muutoksen merkityksen ja suunnan (rationale) korostamiseen (Paton & McCalman, 2008, 40). Tämäkin lista osoittaa muutosjohtajan monipuolisia ja merkittäviä vaatimuksia. Muutoksen johtaminen edellyttää monitieteistä osaamista (Paton & McCalman 2008, 40, Burnes / By & Macleod 2009).

Muutosjohtajalle ja muutoksen onnistuneelle johtamiselle asetetaan myös muunlaisia vaatimuksia. Keskeinen tekijä muutoksessa on ihmisten luottamus muutoksen johtoon. Hankkiakseen uskottavuutta, johdon täytyy olla rehellinen, luoda luotettavuutta, tehdä roolinsa selväksi, olla osaavia ja arvotietoisia sekä aikaansaavia. Johdon tulee olla myös tulevaisuuteen katsovaa ja suuntatietoista sekä innostavaa sekä energistä. Näin johto voi legitimoida rooliaan muutoksessa (Holbeche 2006, 268). Kyse on luottamuksesta ja sen perusteista (myös Harisalo & Miettinen 1996, 25 – 30, informaation merkityksestä luottamukseen Van den Heuvel 2015, 398 - 418).

Käräjäoikeuden kaltaisessa asiantuntijayksikössä toiminnan substanssiin liittyvä ammattiosaaminen on erittäin arvostettua. Tuomarit (ja myös laamannit huolimatta johtamisroolistaan) mittaavat laamannin osaamista edelleen heidän oman ammatillisen perustansa pohjalta. Laamannien ammatillinen kokemusperusta saattoi olla erilainen riippuen siitä, millaisia asioita he tuomareina olivat viimeksi käsitelleet. Nyt oli vastuuna substanssiosaamisen lisäksi johtamisosaamista korostava koko käräjäoikeuden ja toimintaympäristön toiminnan hallinta. Substanssiosaamisella oli merkitystä erityisesti asiajohtamisessa.

”Oli jotakin sellaisia osaamisalueita, mä koen, että miten mä osaan nää, mitä jutuille tapahtuu tuomiopiirirajoista johtuen. Siinä mä koin semmosta osaamattomuutta, kun mää oon itse asiassa, tää rikossektori on mun ja sitten riita- ja hakemus- kaikki nää on ollu jo niin kauan etäisiä. Mä ajattelin, voi helvetti, miten tämä, mitenköhän nyt nää piirirajat muuttuu, niin. Miten me nyt

sitten näitten vireillä olevien asioiden kanssa, ja miten nää menee?”

”Sen mä olen kokenu vahvuudekseni, että mulla on pitkä kokemus tuomarintehtävistä. Se on antanu mulle sellaisen pohjan, että mä tiedän, mistä mä puhun. Mä olen tehny substanssia ja johtanut. Mä olen tehny velkajärjestelyjä ja lähestymiskieltoja, kaikki s..tanan pakkokeinoasiat ja riita- ja rikosasioita.”

Muutoskirjallisuudessa esiintyviä muutoksen johtamisen kompetensseja lisää esim. Stenvall & Virtanen 2007, Paton & McCalman 2008, Vakkala 2012, Heikkilä 1998, Juuti & Virtanen 2009, Ylikoski 2009.

### 6.6.6 Muutosjohtamisesta johtamisjärjestelmän kautta tulosjohtamiseen

Yhdistymiset ovat olleet suunniteltuja projektimuotoisia uudistuksia. Uudistukset saattavat kuitenkin kestää useampia vuosia, jolloin voidaan pohtia sitä, mikä yhteys muutosjohtamisella on tai tulisi olla normaaliin valtionhallinnossa sovellettavaan tulosohjaukseen ja -johtamiseen. Tässä aineistossa tämä kysymys nousi esiin johtamisjärjestelmän, erityisesti lähiesimiesten roolin ja kehityskeskustelujen sekä tavoitteiden organisoinnin näkökulmasta.

Henkilökohtaisesti näen nämä siten rinnakkaisina, että yhdistyminen muutosprosessina edellyttää erityistä muutosjohtamista, mutta jossain vaiheessa yhdistymisprosessin kestäessä muutosjohtaminen tulisi osata yhdistää tulosjohtamiseen, vaikka muutosjohtaminen vielä jatkuisikin.

Yhdistymisen yhteydessä käräjäoikeuksiin vakiintui myös (uusi) kolmiportainen johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän perustoiminta on kuvattu edellä luvussa 4. Yhdistymisprosessissa laamannilla on selkeä tehtävä käräjäoikeuden ja yhdistymisen johtajana. Osastonjohtajat keskittyvät uudessa organisaatiossa osaston ja lainkäyttötoiminnan johtamiseen ja toimivuuteen. Lähiesimiesten tehtävänä on varmistaa oman yksikkönsä tai vastuualueensa toiminta ja sen kehittäminen. Johtamisjärjestelmän perusajatuksena on, että toimintaa ohjataan käräjäoikeuden toimivuuden kannalta mahdollisimman tehokkaasti, toimivalta ja vastuut on jaettu tätä tukemaan ja päätökset tehdään niin lähellä ihmistä, kuin se kulloinkin on mahdollista.

Henkilöstö odotti laamannilta keulakuvana olemista ja suunnan näyttämistä yhdistymiselle. Laamannin rooli johtamisjärjestelmässä hyväksyttiin koko käräjäoikeuden ja muutoshankkeen ylimpänä johtajana johtamisjärjestelmän

ylimpänä tasona. Laamannin johtamisrooliin kuului päätöksentekoa, yleisjohtamista, näkyvyyttä ja osallistumista muutosjohtamisen tehtäviin.

”Se säilyy paremmin semmosena johtohahmona, jos ei se nyt oo niin kauheen läheinen. Jossain vaihees tuli aika hyvin ilmi, se ettei hänelle kohdisteta mitään kaikkii pikkuasioi, ne hoidetaan tääl alemmal tasolla.”

Muun johdon roolina oli työskennellä oman vastuuyksikkönsä toimivuuden ja ilmapäirin edistämiseksi. Erityisen hyväksi henkilöstö koki lähiesimiesorganisaation rakentumisen. Sen katsottiin hoitavan asiat lähellä henkilöstöä ja hoitavan tarvittavat suhteet käräjäoikeuden hallintoon.

”Lähiesimiesorganisaatio on hyvä asia. Jos mä voisin kuvitella et mitä se olis näin isossa talossa, jos ei olis semmosta, että mä olisin yhteydessä sinne, just sinne hallintoon. Se oiski jo varmaan aika byrokraattista pakostakin, koska heijän pitäis sitten hoitaa kontaktit niin.”

Lähiesimiesten rooli nousi yhdistymisen toteuttamisessa erityisen keskeiseksi. Kun yhdistymisen prosessin etenee toimintojen analysoinnista ja yhteensovittamisesta organisaation määrittämiseen ja henkilöstön sijoittamiseen, tämän jälkeen tärkeimmäksi tulee lähiesimiehen rooli toimintayksikköjen toiminnan viimeistelemisessä ja uusien työyhteisöjen perustan luomisessa (lähiesimiehen asemasta esim. Vakkala 2012, Nyholm 2008, Holbeche 2006, 252, 378).

”Ku mä olen lähiesimies, niin siis sitä, paljon sitä ennen kun tämä yhdistyminen tapahtui, niin meil oli, pidettiin valtavasti niitä palavereja. Työt siinä enemmänkin kärsi sitte, varsinaiset työt. Sit ku piti saada ne vanhatkin, työt olis hyvä tähdätä siihen, et ne olis tehty, kaikki arkistoinnista lähtien.”

”Ku me 1.4. lähdettiin, meil oli valmis työjärjestys (yksikön pelisäännöt), työnjako ja henkilöt tiesi tarkkaan mitä ne tekee. Tää oli se et, ja loppujen lopuks ja sitten, tein kehityskeskustelut ennen kesälomia. Mä ajattelin, että jos jotain on mennä pieleen, niin sitä voi siinä vaiheessa korjata.”

Haastatellut lähiesimiehet itse katsoivat keskeisiksi työtehtävikseen uuden työyksikön ja työyhteisön rakentamisen, ihmisten johtamisen, motivaation ja yhteisvastuun luomisen ja yhteisten palaverien järjestämisen.

Arvioidessaan lähiesimiestyössä tarvittavia kompetensseja lähiesimiehet korostivat tavoitteellista kokonaisnäkemystä omalta vastuualueeltaan, ihmisten johtamista

ja sitouttamiskykyä, kykyä käyttää hyväksi ihmisten vahvuuksia ja ominaisuuksia, ihmisten tukemisen taitoa, osallistumista yksikön työhön ja koko käräjäoikeuden johtamisjärjestelmään ja hallintoon.

Lähiesimiesten esittämät kompetenssit korostavat erityisesti ihmisten johtamista, mikä korostuu heidän asemansa kohdalla luonnollisestikin ja erityisesti näissä muutostilanteissa. Lähiesimiehiltä edellytetään myös vahvaa substanssiasioiden tunte-  
musta, koska he tekevät eniten vastaavanlaista työtä työtovereidensa kanssa.

Kun toimitaan johtamisjärjestelmänä, on tärkeitä, että kukin johdon taso täyttää omat velvollisuutensa ja kykenee yhteistyöhön toistensa kanssa. Ylemmällä johdolla on velvollisuus tukea alempaa johtoa ja alemmalla johdolla on velvollisuus pitää ylempi johto ajan tasalla ja tarvittaessa / sovitusti raportoida heille päivän tilanteesta. Yksikköön on osana tulosjohtamista luotava säännöllinen palaverikäytäntö, mikä varmistaa tiedon kulun ylhäältä alas ja alhaalta ylös.

Uuden johtamisjärjestelmän synty merkitsi uuden johtamisajattelun syntyä myös monille laamanneille. Järjestelmän periaatteista keskusteltiin paljon muutosjohtamis-  
koulutuksessa, missä myös sovittiin sen käyttöönoton tavoista. Johtamisjärjestelmän vakiinnuttaminen edellytti monille laamanneille uuden toimintatavan oppimista. Järjestelmä osoitti pikaisesti toimivuutensa. Kyse oli myös koko organisaation oppimisesta uuteen järjestelmään (Stenvall & Virtanen 2007, 41). Johtamisorganisaation lo-  
pullinen muoto ja soveltaminen jäivät yhdessä luotujen periaatteiden pohjalta sovel-  
lettavaksi yksiköiden laamanneille. Uuden johtamisjärjestelmän käyttöönotto mer-  
kitsi samalla uuden johtamiskulttuurin istuttamista koko organisaatioon.

”Mä olin, kun tulin pienestä käräjäoikeudesta, tottunut puuttu-  
maan itse kaikkeen. Nyt mä olen täällä pikkuhiljaa oppinu, että  
lähiesimiehet ja osastonjohtajat on ne, jotka ensin selvittää asiat.  
Mä olen tietoisesti antanut enemmän vastuuta niin hallintopääl-  
likölle kuin osastonjohtajille. Ne pitää sitten kuukausittain omia  
osaston sisäisiä palavereita. Ei mun tarvitse niihin puuttua.”

”Tämmösessä isossa talossa sen täytyy mennä näitä johtajärjes-  
telmiä myöten se hallitseminen, ja mä oon sitä tässä opetellu.”

”Lähiesimiesjohtamisen opetteleminen saattaa olla vaikeata, jos  
johtaja on tottunut johtamaan ns. iholla. Syntyy epävarmuutta,  
miten ”pikkuiset” pärjäävät.”

Uusi johtamisjärjestelmä sai laamanneilta hyväksynnän ja kiitosta. Sen katsottiin sel-  
ventävän ja auttavan johtamista. Erityiseen asemaan nousivat laamannienkin kom-  
menteissa lähiesimiehet, jotka toiminnallisesti vastaavatkin suurimmasta osasta kärä-  
jäoikeuden päivittäisen toiminnan ohjaamista.

Yhdessä laamannien kesken sovittu ”ohjohtamisen kieltö” oli yksi järjestelmän käyttöönoton avainkysymyksiä. Laamannit sitoutuivat yhteisellä päätöksellä noudattamaan johtamisjärjestelmän kolmitasoisia periaatteita ja välttämään sitä, että päätöksiä tehtäisiin ohi toimivaltaa omaavan esimiestason. Ristiriitatilanteet ratkaistiin yhteisneuvottelulla.

”Johtamisjärjestelmä auttaa johtamista. Kyllä mä pidän näitä lähiesimiehiä ja osastonjohtajia ihan olennaisen tärkeinä tässä systeemissä. Pysin kanssa siihen, että ei tätä ohjohtamista tapahtuisi, vaikka tietenkin on aina semmoisia tyyppejä, jotka pyrkii tänne sitte minun puheille hoitamaan lähiesimiesten selän takana.”

Yhdistymisessä vahvistettu johtamisjärjestelmä perustuu tulosohjaus- ja tulosjohtamisajatteluun. Tämä johtamismalli on ollut oikeushallinnossa käytössä jo vuodesta 1993. Sitä on sovellettu tulosohjauksen teoreettisten perusteiden ja valtionhallinnossa omaksuttujen käytäntöjen mukaisesti. Tulosneuvottelut ja tavoite- ja kehityskeskustelut (kehityskeskustelut, tuloseskustelut) ovat kuuluneet osaksi tätä järjestelmää. Samalla on korostettu järjestelmällistä palaverikäytäntöä ja tulostavoitteita tukevaa päivittäisjohtamista. Omaksuttu johtamisjärjestelmä mahdollistaa tulosjohtamisen käytön kärkeäoikeudessa.

Toimiakseen hyvin, tulosohjausjärjestelmä edellyttää johtamisen kytkeästä vuositteiseen tulosohjauskierrokseen. Perusajatuksen mukaan vuotuiset tavoitteet välittyvät johtoryhmässä käydyä keskustelun kautta organisaation yksiköiden ja yksilöiden tavoitteiksi. Lähiesimiehet käyvät tältä pohjalta kehityskeskustelut oman henkilöstönsä kanssa. Järjestelmä edellyttää myös vakiintunutta seuranta- ja palaverikäytäntöä.

”Tulosneuvotteluasiakirjaan kirjataan osastojen ja yksikköjen tavoitteet.” Siitä näkyy, mitä meiltä edellytetään.”

”Osastonjohtajat ja lähiesimiehet pitävät omia palavereitaan ja johtoryhmässä osastonjohtajat raportoivat toiminnan sisällöstä ja edistymisestä.”

Kehityskeskustelujen sijoittaminen muutoshankkeeseen nousi keskustelun kohteeksi yhdistymisprosessissa. Normaalitilanteessa kehityskeskustelut kuuluvat lähiesimiesten hoidettavaksi. Jotkut laamannit halusivat kuitenkin käydä kehityskeskustelut itse yhdistymistä seuraavalla ensimmäisellä keskustelukierroksella.

”Tämä johtamisjärjestelmä on ihan loistava uudistus ja se että tuli ennen kaikkea nää lähiesimiehet. Ja se, että lähiesimiehet käy

nää kehityskeskustelut ja tekee esitykset näistä henkilökohtaisista suorituspisteistä. Jos vain on mahdollista, ne hyväksytään sellaisenaan eikä ole puuttunut lähiesimiesten ratkaisuihin yhtäkään kertaa.”

”Päällikön on hyvä käydä muutoksen toteuduttua kehityskeskustelut ainakin yhden kerran koko henkilökunnan kanssa.”

Tulosjohtamisen periaatteena on ollut, että kehityskeskustelut käydään johdon ja seuraavan tason työntekijöiden välillä. Kehityskeskusteluja voi toki käydä myös ryhmämuotoisena tai kaksiosaisena. Oikeushallinnossa on katsottu, että muutosvaiheessa pääsääntöön voi harkinnan mukaan tehdä poikkeuksia, joista jatkossa palataan normaalijärjestelmään.

Se, miten kehityskeskustelut osuvat muutoksen ajankohtaan, on riippuvaista kunakin muutoksen ajoittamisesta ja kestosta. Jatkossa muutoksen ajoittamiselle voisi miettiä joku vuosittaiseen ohjausrytmiin parhaiten soveltuva ajankohta. Nythän erityisesti keväälle tapahtuvaa ajoittamista kritisoitiin kovinkin paljon. Useamman vuoden muutoshankkeessa muutosjohtaminen voisi ainakin näiltä osin yhdistyä normaalihohtamiseen organisaation vakiinnuttua. Samalla kärkeäoikeudet organisaatioina voisivat oppia ajatusta jatkuvassa emergentin muutoksen tilassa elämisestä varsinaisen muutoshankkeen jälkeen (Dumas & Beinecke 2018, 871-872).

## 6.6.7 Yhteen vetoa muutoksen johtamisesta ja jännitteistä

Sekä johdolle että henkilöstölle oli yhteistä käsitys, että yhdistymistä oli johdettava. Henkilöstö kiinnitti huomiota johtamisen tapaan, sisältöön sekä laamannin omaksumaan johtamisrooliin. Henkilöstö korosti johdon rooliin liittyen pitkälti laamannin henkilöön liittyviä ominaisuuksia. Henkilöstö edellytti johdolta mukana oloa, aktiivisuutta, suoruutta ja avoimuutta sekä lähestyttävyyttä. Nämä vaatimukset koskivat johdon persoonallisia piirteitä ja arvosidonnaista toimintatapaa. Suhde laamanniin muotoutui hänen käyttäytymispiirteidensä ja toimintansa johdonmukaisuuden ja avoimuuden kautta. Henkilöstö korosti muutosarvoja, niistä keskeisesti henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua. Siihen liittyvä tasa-arvon odotus kulkee jännitteenä läpi koko muutosprosessin. Johtamista ohjaa arvopohja, jota tulisi noudattaa läpi koko yhdistymisen vaiheiden. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja avoimuus sekä niihin liittyvät toimintamallit nousivat tärkeiksi johtamista ohjaaviksi arvoiksi muutostilanteessa (Kyootai et al. 2017, 501 – 524). Ihmisten kohtaaminen ja kohtelu muodostavat muutostilanteiden vaihdellella oman rationaalisuuden jännitteensä. Johdon kyky

kohdata ihmisiä ja henkilöstöön kohdentuvan kanssakäymisen hallinta muodostui olennaiseksi tekijäksi johtamisen hyväksyttävyyden ja luottamuksen kannalta (tästä esim. Ouedraogo 2018, 676 – 696, Van den Heuvel 2017, 398 - 418). Ylimmän johdon toiminta oli tässä suhteessa jännitteistä. Lähiesimiesorganisaatiota kiitettiin.

Laamannin ja myös muun johdon rooliksi jää näyttää suuntaa ja arvopohjaa yhdistymisen rakentamiselle ja uuden käräjäoikeuden toimintoja ohjaavien pelisääntöjen rakentamiselle ja elää muutosprosessi läpi yhdessä henkilöstön kanssa (Dumas & Beinecke 2018, 871, Heikkilä 1998, 141 - 143).

Lähes kaikki yhdistymisen alkuvaiheeseen liittyvät henkilöstön odotukset voidaan kääntää vaatimuksiksi johtaa ja kohdata ihmisiä. Niitä huomioimalla olisi mahdollista välttää muutosprosessissa ilmeneviä ihmisten tunteisiin ja odotuksiin liittyviä jännitteitä. Nämä toimet sisältävät management – toimenpiteitä, kuten tiedotus, työn organisointi, tavoitteenasettelu, aikataulutus, organisaation hahmottelu, henkilöstösuunnittelu, nimittämiset jne. Ne sisältävät myös ja erityisesti ihmisten johtamiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten osallistumisen mahdollistamista, keskustelufoorumien organisointia, ihmisten kohtaamista ja ihmisistä välittämistä, ihmisten innostamista ja muutosasenteen ylläpitoa. Johdon on hallittava muutoksessa sekä teknis- rationaalinen, että ihmislähtöinen prosessi samanaikaisesti (Nyholm 2008, 61). Erityisen tärkeätä näyttää olevan, että johto on ihmisten lähellä ja mukana muutoksessa (Heikkilä 1998, Ylikoski 2009). Läsnä oleva johtaja on tärkeä muutostilanteessa (Stenvall & Virtanen 2007, 105 – 106, Holbeche 2006, 25, Heikkilä 1998, 108, 142).

Yhdistymisissä, kuten muutoksissa yleensäkin, on suositeltu osallistavaa johtamistapaa. Sekä henkilöstö että johto korostivat osallistumisen merkitystä ja toimivuutta. Muutosta tulisi rakentaa ja toteuttaa alhaalta ylös – periaatteella tai yhdistäen eri tasojen vuorovaikutusta (Stenvall & Virtanen 2015, 198, Burnes 2014, 375, 381). Voidaan myös puhua ihmislähtöisyydestä ja jaetusta johtamisesta (Sydänmaanlakka 2004, Juuti 2004). Muutosjohtamisessa puhutaan nykyään myös siirtymästä palvelujohtamiseen (servant leadership) (Dumas & Beinecke 2018, 874).

Laamannit pyrkivät luomaan motivaatiota ja sitouttamaan henkilöstöä uuden organisaation rakentamiseen osallistamalla, tiedottamalla, selittämällä muutoksen perusteita ja perustelemalla sen kulkua. Samalla he pyrkivät poistamaan pelkoja ja innostamaan ja sitouttamaan ihmisiä toimimaan yhdistymismuutosten puolesta. Tämä kaikki on oikeaoppista muutoksen johtamista, vaikka henkilöstö kritisoiikin eri toimintoihin liittyviä jännitteisiä toimintatapoja.

Osallistumisella on nähty merkitystä ihmisten sitoutumiseen ja muutoksen hyväksyntään (Rogiest et al. 2016, 1094 – 1106). Ihmisten osallistumisen on todettu olevan monella tapaa hyödyllistä muutoksen onnistumisen, erityisesti ihmisten sitoutumisen

kannalta. Ihmisten osallistuminen muutokseen vähentää muutospelkoa, lisää mukana olon intressiä ja sitoutumista (Paton & McCalman 2004, 50, Buchanan & Huczynski, 1997). Osallistumisen on katsottu olevan jopa välttämätöntä transformationaalisten muutosten kohdalla (second order changes) (Holbeche 2006, 166).

Yhdistymisen käynnistäminen edellytti johdolta rationaalista muutoksen suunnittelua ja sen välittämistä henkilöstön tietoon. Johdon välineenä uudistuksen perusteissa olivat vain oikeusministeriön välittämät kokonaisjärjestelmän perusteisiin liittyvät tavoitteet ja laskelmat sekä eri palaverissa saatu informaatio. Näin on varsin ymmärrettävää, että laamannit olivat pitkään avuttomia uudistuksen tarpeen perustelemissa. Kun muutoksen hyväksyntä oli vaikeata, syntyi jännite rationaalisen toiminnan ja ihmisten odotusten ja johtamisen välille. Tätä ei ministeriön järjestämä yhteistoimintaneuvottelukaan ollut poistanut.

Tiedottamisen merkitys koettiin tärkeäksi johtamistoimeksi niin henkilöstön kuin johdonkin näkemyksissä. Tiedon tarve on suuri erityisesti muutoksen alkuvaiheessa, jolloin vallitsee suurin epävarmuus. Muutostilanteesta tiedottamiseen liittyi myös tehtyjen päätösten ja valintojen perustelemisen tarve. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että tiedottaminen on yksi keskeisimmistä johdon tehtävistä muutosprosessin aikana (esim. Lewis 2011, Holbeche 2006, Vakkala 2012, Nyholm 2008, Ylikoski 2009, Burke 2002, Burnes 2014 jne.). Tiedottamisen hallintaa voidaan pitää yhtenä muutosjohtajan kompetenssina, niin paljon sen merkitystä painotetaan kirjallisuudessa. Tutkimusten mukaan tiedottamisen tulee olla jatkuvaa, ajankohtaista, avointa ja sisällöllisesti rehellistä. Monet tutkijat katsovat, että johdolla tulisi olla muutosta varten suunniteltu tiedotussuunnitelma, missä olisi mietittynä myös tiedottamisen tavat ja välineet. Tiedottamisella voidaan vaikuttaa organisaation muutosvalmiuteen. Sen avulla voidaan vahvistaa muutoksen houkuttelevuutta ja perustella, miksi muutos tapahtuu tai se pitää tehdä (Lewis 2011, 55). Lewis korostaa, että muutoksen onnistuminen edellyttää organisaation sisäistä sitoutumista ja motivaatiota muutokseen. Hyvä tiedottaminen auttaa tässä, mutta pelkkä hyväkään tiedottaminen ei kuitenkaan riitä tähän yksinään. (Lewis 2011, 56).

Aineistosta nousevat esiin myös henkilöstön innostamisen ja motivoinnin tarve, henkilöstösuunnittelu, tarve etukäteistutustumisen ja yhteensovittamiskeskustelujen organisoimiseen, uuden tuomioistuimen visiointi ja tavoitteenasettelu sekä valmisteluorganisaation luominen. Nämä ovat tyypillisiä muutosjohtamisen teemoja, jotka sisältävät sekä rationaaliseen suunnitteluun perustuvia johtolähtöisiä toimintoja, että ihmisten johtamisen hallintaan liittyviä toimintoja. Mikäli ihmislähtöiset toimet hoi-



detaan huonosti, tai ne jäävät toteutumatta, ne muodostavat jännitteitä yhdistymisprosessin läpiviennille. Arvoperusteinen johtamistapa ja käytännön toteutustapa eivät saa olla ristiriidassa keskenään.

Johto sai kiitosta selkeydestään ja johdonmukaisuudestaan. Yhdistymiselle olisi kuitenkin osattava luoda ja tiedottaa selkeät tavoitteet ja mahdollisimman avoimesti esitetty aikataulu. Johdon tulisi myös luoda yhtenäisyyttä. Henkilöstö piti onnistuneena avointa, riittävään tiedottamiseen ja etukäteisvalmisteluun liittyvää prosessia. Johdon avoin ja henkilöstöä ymmärtävä asenne koettiin hyvänä. Idealaatikot, riittävät ennakkopalaverit, yhteinen suunnittelu, jossa kaikki olisivat mukana, koettiin positiivisena. Suunnittelun ja yhteensovittamisen toivottiin yhdistävän kummankin yksikön käytäntöjä. Etukäteispalavereita ja tutustumista kiitettiin, vaikka tutustuttamiselle toivottiinkin lisää painoa. Henkilöstön haastattelut johtamistoimenpiteenä saivat kiitosta. Henkilöstöprosessissa oman tahdon ilmaisemisen mahdollisuutta arvostettiin. Näin katsoen henkilöstö vaikutti varsin tyytyväiseltä muutoksen johtamiseen, osallistumisen mahdollisuuksiin ja ihmisten huomioimiseen. Jännitteitä kuitenkin syntyi lähinnä menettelytapojen ja niihin liittyvän tasa-arvoisuuden kokemisessa. Esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokeminen saattaa pilata yhdistymisen onnistumista pitkäksi aikaa.

Laamannit itse kokivat johtamisen suurimpina ongelmina ihmisten sijoittamisen eri tehtäviin, nimittämiset, yhtenäisyyden ja tasaisen työnjaon aikaansaamisen sekä asiasisällöltään erilaisten, eriasteisesti vaikeiden asioiden päättämisen.

”Kaiken ohella joutui tekemään valintoja ihmisten toimenkuvien, työtilaratkaisujen, parkkipaikkojen ym. osalta. Täytyi yrittää saada aikaan ns. win-win tilanteita.”

”Joutuu tekemään myös epämiellyttäviä päätöksiä.”

Onnistuneen yhdistymisprosessin kriteereiksi näyttää muodostuvan sekä johtamisprosessiin, henkilöstöprosessiin kuin toimintaprosessiinkin liittyviä toimintoja. Tämän lisäksi on huomattava vielä erillisten käytännön asioiden hoitaminen.

Muutosjohtaminen pitää sisällään sekä asia- että ihmisten johtamisen elementtejä. Asioiden johtaminen (management) kuitenkin ikään kuin häviää ihmisten johtamisen tarpeen alle. Johtamisen osa-alueet yhdistyvät samanaikaiseksi toiminnaksi. Muutos-teorian pääsuuntausten mukaan johtamistavan tulee olla osallistava ja ihmisiä mukaan ottava (esim. Lewis 2011, 4-6, Holbeche 2006, 79, 220, 229, 353, Stenvall & Virtanen 2007, 2015, Ylikoski 2009, Heikkilä 1998, Kanter et al. 1992, Kanter 1985, Kotter 1996, 2002). Johdon tulee olla myös keulakuvana ja esimerkkinä muutokseen

sitoutumisesta. Ihmisten sitoutumisen ja muutoksen etenemisen kannalta ihmispaivotteisuus on välttämätöntä (tästä esim. Dumas & Beinecke 2017, 867 – 876, Bansai 2015, 929 – 947, Burns 1978, Nissinen 2004, Ylikoski 2009, Juuti & Virtanen 2009 jne.).

Aineiston mukaan johdolla tulee olla ”narut kädessä”. Tämä puolestaan edellyttää rationaalista tilanteen hallintaa muutoksen kulusta. Koko muutosjohtaminen on näin jännitteinen asia tehtäväkeskeisen rationaalisuuden ja ihmiskeskeisyyden välillä.

Velvollisuus yhdistymismuutoksen aikaansaamisesta määritellyssä aikataulussa on pitkälti aikaansaamista, rationaalista tavoitteellisuutta ja ihmisten sitouttamista mukaan muutokseen. Tämä korostaa sekä rationaalisen että inhimillisen näkökulman tärkeyttä muutoksen ohjaamisessa. Rationaalinen suunnittelu ja aikataulutus on tärkeä osa muutosperustaa. Rationaalinen ajattelumalli ei kuitenkaan toimi sellaisenaan.

Tässä tutkimuksessa, kuten lineaaristen mallien kritiikissäkin, on tullut esille, että muutoksessa sen suunnitellut vaiheet eivät todellisuudessa valmistu jonossa peräjäkeen, vaan ne liukuvat toistensa päälle samoin kuin muutoksen isotkin vaiheet limityivät toisiinsa (Juuti & Virtanen 2009, 72, 146, Nyholm 2008, 58 - 63, Stenvall & Virtanen 2007, 44 - 45, Osborne & Brown 2004, Burnes 2004, Kanter et al. 1992 ym.). Yhdistymismuutoksen vaiheiden päällekkäinen toteutuminen on näkynyt selvästi tässä aineistossa.

Tutkimus osoittaa edelleen, että muutoksen johtamista ei voi toteuttaa ilman aktiivista ihmisten johtamista. Tässä mielessä muutosjohtamiseen liittyvä ihmisten aktivointi, tuki ja innostaminen muodostavat muutosjohtamisen ytimen (ihmisten johtamisen merkityksestä mm. Hodges 2016, Holbeche 2006, 346 – 349, Burns 1978, Nissinen 2004, Ropo 1989, Ylikoski 2009, Heikkilä 1998 ym.). Paremman henkilöstöjohtamisen vuoksi johdon on myös opittava muuttamaan omia asenteitaan ja käyttäytymistapojaan, jotta ihmisten johtaminen onnistuisi (Buick 2015, 271-289, Burnes 2014, 381, Kotter 1996, 25, Pfeffer 1996, Graetz et al. 2002, Kanter 1989). Managerien on tultava leadereiksi (Beer and Nohria 2000, 140, / Price 2009, 72, Hayes 2002 / Burnes 2014, 381). Johdon on hallittava kykyä itsereflektioon oman käyttäytymisensä arvioimiseksi.

Muutostilanteissa johdon tulee hallita erilaisia muotoja ja tapoja johtaa tilanteiden mukaisesti (Likert 1961, Hersey & Blanchard 1990, Dumas & Beinecke 2018). Rationaalisesti ajatellen muutoksen johtamisen tulee olla järjestelmällistä ja siten suunnitelmallista, että tarvittavat toimenpiteet kulkevat eteenpäin, olkoonkin niin, että niitä on koko ajan useita menossa ”kerroksittain.” Tuolloin muutoksen ohjaaminen ja sen etenemisen valvonta muodostuvat tärkeiksi ylemmän johdon tehtäviksi etenkin aikatauluun sidotuissa hankkeissa ja projekteissa.

Toimintojen analysoinnin, suunnittelun ja toimeenpanon rinnalle nousee kuitenkin ihmisten sitouttaminen ja henkilöstösuunnittelu. Henkilöstön sijoittaminen ja nimitykset muodostavat suuren osan laamannin johtamistyöstä yhdistymisen toteutusvaiheessa. Johtamistoimiin liittyvä tiedottaminen, ihmisten sitouttaminen ja ihmisten muutoshengen ylläpitäminen muodostavat seuraavan koko yhdistymisen ajalle ulottuvan johtamishaasteen. Johtamisjärjestelmän synnyttyä on huolehdittava sen toimivuudesta ja palaverikäytännöstä. Johtamisorganisaation perustaminen ja erityisesti lähiesimiesten tehtävä työyhteisöjen rakentajana ja toimintojen viimeistelyn ohjaajana sai kiitosta. Myös ihmissuhteiden ja yhteisöllisyyden kehittäminen tällä tasolla sai kiitosta.

Tutkimusongelman ja näkökulman asettelun taustalla oli ajatus nähdä, miten laamannit asennoituivat omaan johtamisrooliinsa ja miten he kokivat yhdistymisen johtamisen lähtökohdat ja painotukset ja sitoutuivat johtamistehtäväänsä. Laamannit osoittivat voimakasta vastuuntuntoa ja korostivat johdon ja johtamisen merkitystä yhdistymisen läpiviennissä. Mielestäni on merkittävää, että laamannit omaksuivat erityisen vastuun yhdistymismuutoksen läpiviennistä. He omaksuivat tähän liittyvän johtamisroolin ja pyrkivät parhaansa mukaan noudattamaan muutoksen edellyttämää johtamistapaa. Näyttää siltä, että tuomioistuimen päällikkö suhtautuu ammattiroolinsa mukaisella rationaalisuudella yhdistymisen organisointiin ja toisaalta näkee suurimpana haasteena ja epävarmuutena ihmisten kohtaamisen ja johtamisen muutostilanteessa. Varsinkin muutoksen alkuvaihe näyttäisi heidän mukaansa edellyttävän ihmisten johtamisen painottamista. Muutosjohtamisen keskeisenä kompetenssina ovat muutostilanteen ymmärtäminen ja siihen liittyvät monimuotoiset valmiudet sekä erityisesti ihmisten johtaminen.

Yhdistymisen johtamiseen liittyviä jännitteitä voi koota seuraavasti:

Jännitteiden kohteita	Mahdollisia syitä / Johtamisen sisältö
Johdon roolin kaksijakoisuus	Ristiriidan huono hallinta, liika rationaalisuus, ihmisten kohtaamisen ja johtamisen epäonnistuminen
Muutosjohtaminen	Ymmärrys, osaaminen, innostaminen, ihmisten kohtaaminen ja johtaminen, aktiivisuus, sitouttamisen ongelma ym.
Vastuut	Kohdentaminen, henkilöstön kokemus toimivuudesta
Suunnittelu	Puutteellinen suunnitelma, ei kaikkia toimintoja, rationaalispainotteinen, tavoitteet epäselvät, puuttuu tiedotus ja ihmisten kohtaamissuunnitelma
Tiedottaminen	Epävarmuus, tiedon puute, ajoitus, jatkuvuus, tilannetietoisuuden ymmärtämättömyys
Muutoksen ja päätösten perusteleminen	Uskottavuus, epävarmuus, luottamus, sitoutuminen
Johtamistyyli	Tuloksellisuus, muutoksen eteneminen, ihmislähtöisyys, tilannetietoisuus

Tilannejohtaminen	Kyky soveltaa eri tyylejä, psykologinen silmä, empaattisuus, joustavuus
Itsereflektio	Kyky itsearviointiin, johtopäätökset, suhde muutokseen ja rooliin, tilannearviointi
Muutosjohtajan kompetenssit	Kokonaisymmärrys, henkilökohtaiset (persoonat) ja tehtäväperusteiset kompetenssit, oikea tasapaino, tilanneymmärrys
Vaikuttaminen / Osallistuminen	Oikea organisointi, ei näennäisyyttä, merkityksen ymmärtäminen
Ihmislähtöisyys	Tehtävä- / ihmiskeskeisyys, tasapaino tai painotus muutostilanteen mukaan, ihmisten arvostus, osallistuminen, sitoutuminen
Ihmiskäsitys	Muutoksen edellyttämä, ihmislähtöinen, aktiivinen, luova, ihminen on subjekti
Johtamiskulttuuri	Uusi ilmiö, merkitys, istuttaminen, perustelut, johdonmukaisuus, johtamisjärjestelmä

**Taulukko 13.** Yhteenvetoa johtamisen jännitteistä ja mahdollisista syistä

## 6.6.8 Muutospaineet, muutostuki ja muutosjohtamiskoulutus

Muutosprosesseihin liitetään yleensä myös muutoksiin liittyvää tukea (Ylikoski 2009, Heikkilä 1998). Rakennemuutoksissa oikeusministeriön roolina oli tukea käräjäoikeuksia hallinnollisen ohjauksen ja mm. muutosjohtamiskoulutuksen kautta. Tuki koski erityisesti muutosagentteina toimineita laamanneja, jotka olivat vastuussa käräjäoikeuskohtaisesta yhdistymistyöstä. Henkilöstön tukeminen oli organisoitu ministeriön rakennemuutoshankkeen henkilöstöryhmän ja käräjäoikeuksien johdon tehtäväksi. Säädosvalmistelu kuului ministeriön tehtäviin. Myös työterveyshuolto oli liitetty tukitoimenpiteisiin, sen mukaan kuin henkilöstö katsoi sen tarpeelliseksi.

Henkilöstön näkemys muutostuen tarpeeseen oli ristiriitainen. Toisaalta katsottiin, että varsinaista tukea ei tarvittu, toisaalta tuen tarve myönnettiin. Henkilöstö oli muutoksen aikana kovan paineen alaisena. Tarvittavaa tukea saatiin usein työtovereilta, jotka muodostivat tärkeimmän tuen muutostilanteissa. Johdolta odotettiin tukea epävarmuuksien ja stressin poistamiseksi. Myös henkilöstön omaiset joutuivat elämään muutosta läpi muutoksen vaikutusten kohteeksi tulleiden henkilöiden kanssa. Muutoskirjallisuus ohjaa pitämään huolta erityisesti muutosagenttien jaksamisesta. Käräjäoikeuksien yhdistymisessä huoli jaksamisesta kohdistui paitsi koko henkilöstöön, käräjäoikeuksien johtoon ja yhdistymisten veto- (johto-)ryhmissä työkennelleisiin ihmisiin.

Johdon vastuu, yhdistymisen tiukka määräaika, oman osaamisen riittävyys, kasvanut työpaine ja korostunut ihmisten asioista huolehtiminen toivat laamanneille paineita yhdistymisen johtamisessa. Vaikka laamanneilla oli ollut valmistavaa johtamiskoulutusta, he joutuivat nyt muutoksen edellyttämään aktiiviseen, jokapäiväiseen ja henkisesti vaativaan johtamistyöhön. Samalla laamannit joutuivat reflektoimaan omaa johtamistaan muutoksen etenemistä vastaan.

Laamannit kuvasivat muutoksen vaikutuksia ja muutospaineita ja johdon tarvitsemaa tuen tarvetta seuraavasti:

”Yhdistyminen luo paineita johdolle, ilman muuta. Se paine, että sä tiedät, että deadline on olemassa, se pitää hoitaa. Sit tulee nää ihmisten paineet joka puolelta. Ensin se paine, että pitää saada se kaikki valmiiksi tehtyä kuntoon. Ja mitä sitten siihen ihmisten tuomia paineita mitä sit tulee, mitä ihmiset tuo omia ajatuksiaan ja kysymyksiään ja muutoksen kokemista ja kaikkee muuta siihen sitten.”

”Se muuttu työnteko tässä viime vuosien aikana sellaiseks, että ne työasiat, niitä mietittiin ihan ympäri vuorokauden, ei kun siis ympäri viikonvaihteiden, että ne oli aina mielessä, että saatto

miettiä jotakin asiaa perjantai-illasta sunnuntai – iltaan, työ-  
asiaa.”

Näytti siltä, että laamannit mainitsevat kokeneensa paineita, mutta heille oli yleisesti vaikea ilmaista varsinaista stressin kokemista. Lausumista näkee kuitenkin selkeästi, että muutos rasitti päälliköitä monessa suhteessa. Pääasiallinen tuki, jota laamannit hakivat, oli kollegiaalista, toisilta laamanneilta tullutta. Tämä tapahtui joko muutosjohtamiskoulutuksessa tai henkilökohtaisina keskusteluina lähilaamannien välillä. Laamannit odottivat tukea myös hovioikeuden presidentiltä ja ministeriöltä. Käräjäoikeuden päällikkö oli kuitenkin lopullisessa vastuussaan yksin. Näyttää siltä, että muutosjohtamiskoulutuksen rinnalle on löydettävä myös mahdollisia muita tukimuotoja. Tällaisia voisivat olla esim. kokeneet työpsykologian asiantuntijat (tuen tarpeesta myös Heikkilä 1998, Ylikoski 2009). Näyttää myös selvältä, että projektilla tulee olla erikseen valittu vetäjä, jonka puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa.

”En kokenut stressiä, mutta harmitti joskus, kun ei saa jotain työasiaa mielestä pois, että pari vuorokautta mietin sitä. Stressiä oli, mutta kestin sitä. Kollegat olisivat paras tuki, mutta, mutta niistäkin useat on niin väsyneitä, että ei oo oikein energiaa siihen keskusteluunkaan. Toki tukea on tullut myös ministeriöstä ja hovioikeudestakin. Hovioikeuden presidentti pystyy tukemaan, jos pitää yhteyttä laamanneihin.”

”Johtamiskoulutus antoi samalla kollegatukea.” ja ”Olisi ollut hyvä, jos tähän koulutukseen olisi liittynyt semmonen työnohjaus, että jonkun asiantuntijan kanssa olisi voinut kahden kesken keskustella ilman häiriötekijöitä siitä, miten kohdataan vaikea tilanne tai henkilö. Olisi päässyt purkamaan omaa sielunmaailmaansa tästä työntekijöiden ja siihen maailmaan liittyvästä pohdinnasta, miten mä omalla arvomaailmallani toteutan sen ihmisten työhyvinvoinnin. Kollegatuki on tärkeä, mutta se ei riitä, kun mennään sinne, millä arvomaailmalla toimitaan.”

Muutoksen vaikutuksia päällikköihin voi summata seuraavasti: laamannit kokivat väsymystä, pelkoa ja stressiä. Heillä ilmeni myös sekä fyysisiä vaikutuksia (verenpaine), mutta myös positiivisia vaikutuksia, kuten toipumista ja innostusta, jatkomotivaatiota, velvollisuutta ja ylpeyttä saattaa uudistus loppuun. Yhdistymisen johtaminen ja uuden käräjäoikeuden synnyttäminen koettiin myös eräänlaisena kunnia-asiana ja itsetuntoa kohottavana saavutuksena. Koulutus, kollegatuki ja ministeriön muutosprojekti kontakteineen ja koulutuksineen auttoivat. Muutosjohtamiskoulutus koettiin tärkeäksi.

”Tuomioistuimen johtaminen normaalioloissa on haastavaa. Muutoksen johtaminen on kaaosmaista. Koko organisaatio käy ylikierroksilla. Vallitsee krooninen aikapula. Kaikki ovat stressaantuneita ja väsyneitä. Yritä siinä sitten keinotella, kun porukkaa on vähän normaalioloissakin. On tehtävä pitkää päivää, ol-tava kärsivällinen ja säilytettävä harkintakyky.”

”Mä arvioin sen muutosjohtamiskoulutuksen erittäin hyödylliseksi, tarpeelliseksi ja korkeatasoiseksi. Minusta se oli niitä parhaita koulutuksia, mitä olen ministeriön puolelta saanut. Se oli nimenomaan siinä mielessä tärkeä, että koska ei ollut aikaisemmin tämmöstä muutosjohtamiskoulutusta missään saanut, niin kyllä se oli ihan olennainen. Nimenomaan se oli käytännönläheistä ja teoriaa tuli siellä välissä.”

”Yhteiskoulutus oli perustana sille, että käräjäoikeusuudistus eli rakennemuutos saatiin toteutettua. Ilman projektipäällikköä ja koulutuspäällikköä, koko uudistus olisi jäänyt jotenkin puolitehen.”

Muutosjohtamiskoulutus jäseni muutosta ja loi ohjetta toiminnalle. Paikallistasolla laamanni on silti yksin vastuussa muutoksen etenemisestä omassa yksikössä. Muutostilanne vaatii muutenkin päällikkötuomareilta itsereflektiota, organisaation ja muutostilanteen analysointia ja myös kykyä suhtautua muutokseen ja siinä tapahtuviin ilmiöihin ja omaan johtamiseen. Muutosjohtajan kompetensseihin voi tästä näkökulmasta lisätä itsetuntemuksen, paineensietokyvyn ja delegoinnin hallitsemisen.

”Kyllä tämä hanke söi henkisesti sillä tavalla. Mulla oli liian pieni esikunta tekemässä ja silloin se pyramidin kärki oli aina käytössä. Kyllä mä henkisesti olin väsynyt, mutta se oli selkeästi mun oma virhe. Voisi joskus luottaa alaisiinsa. Mun virhe oli se, halusin pitää kaikki nyörit käsissäni, myöskin ne roskakorien kantamiset ja kaikki muut. Kuvittelin jaksavani enemmän, kuin sitten jaksokaan. Ja sitten toisetkin joutuivat koville. Se oli huonoa johtamista se.”

Tärkeä kulttuurinen näkökulma tuomioistuinlaitoksen jatkuviin uudistuksiin ja muutoksiin on joissain haastatteluissa esiin tullut muutosväsymys. Se vaikeuttaa muutoksiin sitoutumista ja innostumista. Muutoksiin motivoituminen edellyttää aktiivista osallistavaa johtamista, tiedottamista, ihmisten tukemista ja erityisesti uusiin uudistuksiin liittyvää motivaatiopohjan perustelemista.

”Mut mikä tulee tässä väkisin mieleen, kun näitä tällä tavalla miettii, ja niitten kanssa juttelee niin tää tämmönen, et meillä on



tehty 90-luvulta lähtien melkien jatkuvalla syötöllä jotain uudistusta ja muutosta ja tällaista, näin porukka ajattelee, että eikö tämä koskaan pysähdy. Nyt tulee seuraavaks joku ATK-järjestelmä ja tuolt Ritua jne.”

## 6.7 Toimintakulttuurien yhdistäminen

### 6.7.1 Kulttuurin muotoutuminen

Tämän tutkimuksen mukaan yhdistymisissä organisaation uusi kulttuuri ikään kuin kerääntyy vaiheittain (asteittain) uudistuksen käynnistymisestä lähtien. Kulttuuri on näin kuin lopputuote, joka on muotoutunut ihmisten vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen kautta uutta organisaatiota rakennettaessa. Organisaatiokulttuuria onkin kutsuttu organisaation henkiseksi syvärakenteeksi samoin kuin ihmisryhmän keskuudessa vallitseviksi toimintanormeiksi ja yhteisiksi arvoiksi (Bate 1984, 115, Kotter 1995 / Price 2009, 122 - 123, Holbeche 2006, 308). Kun kulttuurin muodostumisessa mennään syvälle organisaation arvoihin ja peruskäsityksiin, kulttuurin muodostumisen on sanottu kestävän pidemmän aikaa, kuin muiden osa-alueiden muutosten.

Organisaation kulttuurien yhdistäminen ja vahvistaminen on lineaarisissa malleissa liittynyt muutosprosessin viimeiseen vaiheeseen (esim. Lewin 1947, refreezing, Kotter 1996, askel 8, Kanter et al. 1992 käsky 10). Tässä aineistossa käräjäoikeuksien yhtenäisen kulttuurin syntyminen jäsentyy toimintatapojen, ilmapiirin ja työyhteisöjen vakiintumiseen.

Kulttuuria on yleisimmin kuvattu kolmen tasoisena ilmiönä, jossa tasolla yksi ovat kulttuurin näkyvät aikaansaannokset, kuten organisaatorakenteet, prosessit ja artefaktit. Tasolla kaksi ovat organisaation ilmaistut arvot, strategiat, päämäärät ja filosofiat. Tasolla kolme ovat organisaation perusolettamukset, tiedostamattomat, itsessään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet (Schein 1985, 24, 32). Organisaatiokulttuuria on määritelty myös tiedostamattomaksi prosessiksi, jolle organisaation jäsenet antavat jaettuun ymmärrykseen perustuvan merkityksen. Kulttuuri edustaa jaettuja ideoita, tapoja, olettamuksia, odotuksia, traditioita, arvoja ja ymmärryksiä, mitkä määrittävät sen, miten ihmiset organisaatiossa käyttäytyvät (Osborne & Brown 2005, 74).

Organisaatiokulttuurien yhteensovittamista pidettiin haastatteluissa haastavimpana asiana käräjäoikeuksien yhdistämisessä (Heikkilä 1998, 15, vastaava kokemus pankkien yhdistymisessä). Nämä vastaukset saattavat johtua osiltaan myös siitä, että

kulttuurien yhdistymisen vaikeus on tuttua tuomioistuinlaitoksessa jo aiemmista uudistuksista. Monessa esim. vuonna 1993 uudistuksessa yhdistyneissä käräjäoikeuksissa voitiin havaita jopa useiden vuosien ajan säilyneitä osakulttuureita raastuvanoikeuksien ja tuomiokuntien henkilöstön muodostamina ryhmittyminä ja ”kuppikuntina.”

Henkilöstön näkemyksen mukaan yhdistymismuutos ei ollut vielä ohi yhdistymisen lainsäädännöllä määrättyä voimaantulopäivänä. Yhteen sovitettujen toimintojen täsmentämisessä ja uusien työtapojen oppimisessa, organisaation toimintatapojen ja pelisääntöjen omaksumisessa sekä erityisesti uusien työyhteisöjen henkisen ilmapiirin ja yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistamisessa oli edelleen vakiinnuttamisen tarvetta.

Laamannit puolestaan katsoivat tilannetta enemmän organisaation toimivuuden näkökulmasta ja arvioivat tilannetta hyvin positiivisesti. Mitään johtoryhmän analyysiä tai henkilöstön kanssa käytyä keskustelua organisaation tilasta ei vastauksista ilmene. Laamannit tunnustivat vakiinnuttamisen ja edelleen kehittämisen tarpeen, vaikka laamannit vaikuttivatkin varsin tyytyväisiltä tilanteeseen.

Vaikka henkilöstö katsoi, että toiminnalliselle vakiintumiselle olikin ollut riittävästi aikaa muutosprosessissa, valmisteluaikaa arvosteltiin liian lyhyeksi kulttuurin rakentumisen kannalta. Kulttuurin osalta pidempi aikajänne auttaisi toiminnan vakiinnuttamista. Sekä henkilöstö ja laamannit arvioivat, että kulttuurien yhteensulautuminen kestäisi ainakin kaksi vuotta. Rationaaliselta kannalta muutoksen kokonaisuutta ajatellen on olennaista, että uusi organisaatio on voimaantulopäivänä toimintavalmis. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa kulttuurien yhteensulautumista.

”Mä ymmärrän kyl, et on miljoona palloa ilmas, ja se on vaikeeta, mut mä luotan siihen, että vuoden päästä, jos keskusteltas, niin tilanne on jo aika paljon toinen.”

”Siinähan, sen takia mä meinaan, just tää vuosi et, sä opit tuntemaan ihmisiä ja sä opit tuntemaan. Ei meil aikanaan, meillä meni kolmisen vuotta varmaan, ennen kun homma lähti toimimaan. Se kehitty vuosi vuodelta paremmaks.”

Laamannit pitivät uudistuksessa ollutta muutosaikaa muuten riittävänä, mutta he olisivat tahtoneet lisäpanostusta nimenomaan uudistuksen lähtövaiheeseen. Ensimmäiset huolet sen jälkeen, kun yhdistymispäätös on tehty, näyttivät olleen varsin rationaalisia, kuten, mihin uusi henkilöstö ”emotalossa” voidaan mahdollistaa ja millaista rakennustoimintaa mahdollisesti tarvitaan. Tämän jälkeen alkoivat edellä kuvatut yhteensovittamis- ja ihmisten johtamiseen liittyvät toimenpiteet. Laamannit lähtivät siis

varsin pragmaattisesti liikkeelle, vaikka olivatkin esittäneet painottavansa ihmiskeskeistä roolia. Kulttuurien yhteensovittaminen olisi edellyttänyt ihmislähtöisen toiminnan painottamista aivan alusta lähtien.

Toiminnallisesti laamannit pitivät kahden vuoden aikaa uudistuksen voimaantumisen jälkeen riittävänä uudistuksen vakiintumiselle. Eri kulttuurien yhteensovittamisen tarve näytti olevan ymmärretty, vaikka samalla näytettiin ajattelevan, että yhdistynyt käräjäoikeus siirtyy automaattisesti itsenäisesti kehittyvään maailmaan.

”Itse ajattelisin, että tämä olisi valmis tällä hetkellä. Organisaatiomuotona, vastuutuksina, erikoistumis päätöksinä ja työsuunnitelmana. Tehtäväkuvat on määriteltä kauttaaltaan. Kyllä tämä 2-3 vuotta on tavallaan riittänyt.”

Tärkeätä on tiettyjen vuorovaikutustilanteiden vakioiminen, että niistä tulee rutiineja. Tietty säännöllisyys, ja sitten syntyy uusi kulttuuri niiden kautta.” Tähän liittyy myös johtamisorganisaatio.

Henkilöstön lähtökohtaisena toiveena oli, että yhdistymisessä olisi otettu huomioon kummankin yhdistyvän käräjäoikeuden toimintakäytännöt. Näiden pohjalta olisi sitten luotu yhdessä keskustellen uuden käräjäoikeuden toimintatavat ja pelisäännöt. Yhdistymisten kriittisiä piirteitä ovat ihmisten huomioiminen ja heidän edustamiensa organisaatioiden aiempien kulttuurien kunnioittaminen (identiteeteistä Clark et al. 2010, 397 - 438, Bansal 2015, 929 - 947, De Bernardis & Giustitiano 2015, 333 - 355).

Näyttääkin siltä, että yhtenäinen kulttuuri muodostuisi sitä paremmin, mitä paremmin uudistuksen toteutuksessa on pystytty huomioimaan eri organisaatioiden tarpeet ja näkemykset ja keskustelemaan ne läpi (vrt. Taskinen 2006, 81, Bansal 2015, 932 - 933, 944). Tätä on pidetty onnistuneen yhteensovittamisen (integraation) edellytyksenä (Bansal 2015, 941, 944). Aineistosta on näkynyt pitkin matkaa pienempien organisaatioiden alisteinen asema toimintakäytäntöjä luotaessa. Tämä emotale-ongelma vaikeuttaa uuden kokonaistyöyhteisön ilmapiirin ja kulttuurin muodostumista (tästä myös mm. Buono & Bowditch 1989, 143 - 147, Cartwright & Cooper 1994, 54, Taskinen 2005, 76).

”Nyt, sit ku näitä loppujakin ruvetaan pistämään yhteen, niin kyllä ne, ketkä tulee pienistä putiikeista, ja ne tulee tämmöseen isoon juttuun, niin kyllä ne aika lättänäks lyödään täällä. Kyl se on mukauduttava sen ison talon systeemeihin, valitettavasti.”

”Ainakin pitää pyrkiä siihen, että ei tulisi niitä kuppikuntia. Se vaarahan siinä on.”

Uuteen kulttuuriin liittyminen tuo ihmisille haasteen sopeutua uuteen työyhteisöön, tutustua ihmisiin työtovereina ja todistaa sekä uudistaa työnsä ammatillinen hallinta uudessa yhteisössä.

”Kaipuu vanhaan henkeen, se on se suurin asia, mikä tässä. Se ottaa oman aikansa. Onhan se eri asia, et jos sä oot 17 vuotta tuntenu ihmiset, niin miten se toimii ku sitte et jos todella ihan uusii ihmisii.”

Johtamisella ja päällikön asenteella on suuri merkitys uuden kulttuurin luomisessa. Organisaatiokulttuurin uusiutuessa on kyse myös johtamiskulttuurin uusiutumisesta. Ensimmäisessä haastattelukohteessa näkyi selvästi eri käräjäoikeuksissa aiemmin valinnut päätöksenteko- ja johtamiskulttuurien ero. Pienemmän käräjäoikeuden henkilöstö oli tottunut omavastuusempaan, johtamattomaan kulttuuriin. Muutos isompaan, enemmän organisoituun yksikköön ei ollut kaikille helppo tai ainakin se edellytti sopeutumista uuteen johtamis- ja toimintakulttuuriin. Uudessa organisaatiossa oleva keskitetty hallinto nimettiin joidenkin toimesta suurimmaksi kulttuurieroksi. Käräjäoikeuden päällikkötuomarin asenne organisaationsa johtamiseen ja toimintojen kehittämiseen näyttää kuitenkin olevan se keskeinen tekijä, joka vie organisaatiota eteenpäin.

Kulttuurien vakiinnuttaminen edellytti työpaikan ilmapiiriin ja henkisen ilmaston huomioimista vakiinnuttamisen kohteena. Yhteisöllisyyden syntymisen katsottiin vaativan yhteistä keskustelua ja toisiin tutustumista sekä asioista sopimista (Ylikoski 2009, 61 – 64). Yhtenäisyyden luominen näytti olevan vaikea saavutettava. Aineistosta näkyy voimakas painotus siihen, että mitä etupainotteisempia osataan olla ihmisten tutustuttamisessa ja yhteisessä toimintojen tasapuolisessa yhteensovittamisessa, sitä paremmin yhteinen ilmapiiri ja me-henki ja samalla kulttuuri voivat kehittyä ja niille on myös enemmän aikaa.

”Se on ongelmallista, ku et todellisuudessa tiedä, jos ajattelee, et kaks käräjäoikeutta yhdistetään, et miten siel on tehty työtä ja miten osattu. Koska se kuitenkin sit ku se on päällikkövirasto niin se on aika päällikön mukainen, onks se ollu kiinnostunu tekemään jotakin.”

Merkittävää on huomata, että suurella osalla henkilöstöä on yhdistymisen jälkeen ja jo sen aikana uusi päällikkö ja uusia esimiehiä. Jos uudella päälliköllä on oma aiemmasta poikkeava tapansa johtaa, myös uutta johtamiskulttuuria, johtamistapaa ja johtamisjärjestelmää tulee vakiinnuttaa. Johdon on huolehdittava uusiin toimintakäytän-

töihin ja esim. toiminnan seurannan muotoihin liittyvästä keskustelusta ja palaverikäytännöstä. Samalla on edelleen huolehdittava ihmisten tutustuttamisesta toisiinsa. Johdon työ on jälleen samaan aikaan manageriaalista ja ihmisten johtamista. Tavoitteena on organisaation toimivuus ja henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Kulttuurin luominen on jatkuva jännitteinen muutostilanne.

Laamannit näkivät yhtenäisen kulttuurin kehittämisen välineenä yhteisten tilaisuuksien ja keskusteluiden järjestämisen. Tämä liittyi yleiseen johtamiseen ja ilmapiirin kehittämiseen.

”Työmenetelmien kehittäminen on vielä hieman kesken, mutta loppuillaan.”

”Nyt systeemit ovat hallussa, mutta jotkut ihmiset eivät tule toimeen keskenään”

”Me olemme käyttäneet VMBaro tuloksia vakiinnuttamiseen, laittaneet työryhmiä keskustelemaan sen teemoista kehittämistä varten.”

Laamannit arvioivat tulevia johtamistoimenpiteitään siten, että niissä näkyi manageriaalisten vakiinnuttamistoimenpiteiden rinnalla vahvasti huomio ihmisten hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä tarve yhteishengen luomiseen. Henkilöstön huomioonkorostumiseen vaikuttivat varmasti muutoksen henkiset ja fyysiset vaikutukset tiukan muutosprosessin jälkeen. Kommenteissa näkyi myös seurannan ja edelleen kehittämisen tarve.

”Keskityn henkilöstön hyvinvointiin ja sen kaikkinaiseen kehittämiseen. Samoin työmenetelmien kehittämiseen ja uudistamiseen.”

”Henkilöstön jaksamiseen, työmäärien mahdollisimman tasaiseen jakautumiseen, tarvittaessa organisaation ja työtapojen ja tehtävien muutoksiin.”

Yhdessä haastattelussa tuli esiin uuden käräjäoikeuden imagon korottaminen ja sen toimintaan liittyvien arvojen korostaminen. Tämä on tärkeä näkökulma uuden käräjäoikeuden johtamistyöhön. Uuteen käräjäoikeuteen liittyvä ammattiyhteisö (toiminnan tuleva laatu) ja yhteisöllisyys voisi toimia henkilöstöä motivoivana ja sitouttavana tavoitteena ja kehittämisen kohteena.

”Voishan meillä olla siinä vaiheessa, että vähän korostetaan, et me ollaan nyt yhdessä ja me ollaan yksi se käräjäoikeus, ja voisko

meillä olla jotakin yhteistä, yhteisiä arvoja, ja jonkinlainen semmonen pitkän tähtäimen suunnitelma ja profiilin korostusta, kuten esim. syyttäjillä.”

”Nyt ollaan Pirkanmaalaisia”

## 6.7.2 Yhteenvetoa kulttuurien yhdistymisestä

Yhdistymisessä syntyvä isompi organisaatio toimintatapoineen edellyttää uusiin toimintakäytäntöihin tottumista. Uuteen organisaatioon muodostuu oma kulttuurinsa toimintasääntöineen. Kun sen alla on kaksi aiempaa ihmisten omaksumaa kulttuuria, uuden omaksuminen edellyttää niiden poisoppimista ja uuden kulttuurin sisäistämistä. Tutkijat puhuvat uuden transformationalisen identiteetin luomisesta (Clark et al. 2010, De Bernardis & Giustiniano 2015, Bansal 2017).

Rationaalisissa muutosmalleissa muutoksen viimeisenä vaiheena on suunniteltujen toimintojen vakiinnuttaminen (institutionalisointi). Suunniteltu ja valmiiksi rakennettu organisaatio toimintoineen tulee vakiinnuttaa toimivaksi. Tässä vaiheessa keskeisenä tavoitteena on luotujen yhteisten toimintasääntöjen vahvistaminen ja kulttuurien yhdistäminen (Heikkilä 1998, 142, Kotter 2002, 6, Kanter et al. 1992, 383 – 384, myös Schein 1985, Pitkänen 2006, Taskinen 2006, Juuti 2004, Vaara 1993).

Tutkimusaineisto on jo tähän mennessä tuonut esiin, että muutos ei tapahdu lineaarisesti, vaan monet muutoksen vaiheet käynnistyvät ja jatkuvat päällekkäisesti. Muutoksen aikana sen alusta lähtien saavat alkunsa ne piirteet ja asiat, jotka lopulta muokkaavat kulttuuria. Niiden havaitseminen ja hallinta on jännitteinen johtamistilanne ja oma kriittinen lisänsä rationaaliseen muutoshallintaan. Organisaatiokulttuurit alkavat törmätä jo toimintojen sulattamis- ja yhteensovittamisvaiheessa ja uuden kulttuurin kehittyminen jatkuu koko muutoksen ajan toimintojen ja organisaation kehittyessä toimintavalmiuteensa.

Kaksi vuotta näytti olevan sekä johdon, että henkilöstön mielestä riittävä aika toimintatapojen vakiintumiselle. Tämä johtui varmasti pitkälti siitä, että varsinainen muutoshanke ajoittui noin 2-3 vuoden ajalle. Kun kyseessä on kuitenkin sekä organisaatiokulttuurin että johtamiskulttuurin muutos, voivat toimintatavat kulttuurin ylärakenteena alkaa vakiintua, mutta organisaation syvärakenne, arvot, asenteet ja uskomukset edellyttävät varmasti pidempääkin vakiintumisaikaa.

Vakiinnuttaminen on sulattamisen (Lewin 1947, 1951) ohella toinen erityinen vaihe muutosprosessista, johon näyttäisi olevan syytä kiinnittää huomiota enemmän kuin tehdään. Sulattamisvaiheen ilmiöt tulevat automaattisesti johdon eteen ja kaatuvat organisaation johdon päälle henkilöstön kuohuntana ja avoimina kysymyksinä.

Johto joutuu väkisinkin kiinnittämään tähän huomiota. Näissä tai niiden huomiotta jättämisessä saatetaan myös aiheuttaa eniten vahinkoa yhdistymisen onnistumiselle. Toteuttamisvaiheessa toteutetaan tehtyä toimeenpanosuunnitelmaa. Vakiinnuttamisvaiheessa saatetaan tehdä se ajatteluvirhe, että yhdistymismuutos on jo valmis, ja panostus toimintojen ja työyhteisön uuden työtavan ja ilmapiirin vakiinnuttamiseen ei enää olisi tarpeen.

Kulttuurimuutoksen kannalta uuteen isompaan organisaatioon siirtymisessä näyttäisi olevan kaksi tärkeätä näkökulmaa. Toinen on tarvittava ymmärrys isomman organisaation toimintaperiaatteista. Isompi organisaatio on luonnollinen seuraus organisaatioiden yhdistymisestä. Toinen huomioitava asia on edelleen huomio isomman organisaation jo aiemmin käytössä olleista käytännöistä, jotka näyttävät jäävän pysyvämmiksi käytännöiksi kuin pienemmän organisaation aiemmat toimintakäytännöt. Ilman tasapuolista yhteistä valmistelua ja uusien käytäntöjen perustelemista ajaututaan tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuusongelmaan.

Suurimman ongelman kulttuurien yhdistymisessä näyttääkin muodostavan juuri emo-organisaatio-ongelma ja sen mukanaan tuomat ristiriidat. Suurimpia kulttuurieroja olivat pienemmän käräjäoikeuden henkilöstölle uuden organisaation toiminta, johtamis- ja päätöksentekokulttuurit. Tätä korosti se, että toimintatapoja luotaessa he kokivat, että isomman käräjäoikeuden toimintakäytännöt olivat voittaneet. Pienemmän yksikön edustajat kokivat myös henkistä ongelmaa isomman organisaation vallan käyttönä käytäntöjen ja olosuhteiden luomisessa. Pettymykset omien vaikuttamismahdollisuuksien voimasta, yhteensovittamisen epäonnistumiset ja muutostarvojen epäoikeudenmukaisuus olivat omiaan haittaamaan uusien työyhteisöjen ja samalla yhtenäisen kulttuurin perustan muodostumista. Myös ison organisaation johtamiskulttuuri oli uutta. Pienemmältä organisaatiolta on häviämässä oma identiteetti siirryttäessä isomman organisaation vallitseviin käytäntöihin ja arvoihin. Isomman käräjäoikeuden henkilöstölle suurimman kulttuurieron näyttivät puolestaan muodostaneen uuden henkilöstökokoonpanon kautta muodostuneet työyhteisöt.

Muutoksen ilmiöillä on vaikutusta toisiinsa. Ihmisten kohtaaminen ja kohtelu vaikuttavat ihmisten sitoutumiseen ja motivaatioon. Muutostarvojen mahdollinen loukkaaminen lisää näitä negatiivisia piirteitä. Emo-organisaation käytäntöjen omaksuminen ja valta-aseman estävät yhteisöllisyyden kehittymistä. Huono tutustuttaminen ja perehdyttäminen estävät työyhteisöjen syntymistä. Työyhteisöjen kehittyminen on tie yhtenäisen kulttuurin kehittymiseen. Työyhteisöillä on puolestaan edellä kuvattu oma kehityspolkunsa ja kehittymisen ehdot. Huonosti rakentuneet työyhteisöt ovat esteenä kulttuurien muotoutumiselle.

Emo-organisaatio on kuitenkin tyypillinen yhdistymisten tulos (Taskinen 2005, 76, Buono & Bowditch, 1989, Berry 1980, Vaara 2000). Tässä tutkimuksessa on selkeästi näkyvissä emo-organisaation syntyhistoria ja sen negatiiviset vaikutukset. Emo-organisaation synty ei - hallittavine vaikutuksineen on selvä rationaalisuuden jännite. Kulttuurien yhdistymiselle voi muotoutua myös muun laisia jännitteitä (Pitkänen 2006). Pahimmillaan haastateltavat pelkäsivät yhtenäisyyttä haittaavien klikkien syntymistä organisaation sisään. Taskinen on korostanut tätä samaa tekijää (Taskinen 2005, 76 - 77).

Johtamiselle asettuu monenlaista haastetta kulttuureja tasapainottavana toimintona. Kulttuurien kehittyminen edellyttää johdolta koko organisaatiota koskevien toimintakäytäntöjen tiedottamista ja perustelemista ja näistä käytävää keskustelua. Näyttääkin siltä, että isomman organisaation toimintaperiaatteisiin ja pelisääntöihin tarvittaisiin erityistä perehdyttämistä eri muutosvaiheissa. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen muutoksen yhteydessä saattaisi olla avain uuden suuremman organisaation hallinto- ja johtamiskäytäntöjen ymmärtämiseen.

Haastatteluvastauksissa ei näy mainintoja johtamisjärjestelmän toimivuudesta. Toisaalta niissä kyllä painottui uusi työyhteisö ja sen kehittämistarve. Työhyvinvointi nousee esiin muutoksen jälkiseurauksena. Uusi kulttuuri on tehtävä vetovoimaiseksi, jotta koko henkilöstö kiinnittyisi siihen ja sitoutuisi uuteen organisaatioon (Taskinen 2005, 77). Yhdistymisprosessin aikana on kyettävä luomaan yhteisesti hyväksyttävä uusi toimintatapa ja toimintakulttuuri sekä uusi organisaatioidentiteetti.

Yhdistymisissä voidaan joskus havaita aiempien kulttuurien säilyvän pitkäänkin uudessa organisaatiossa. Tutkijat ovat todenneet, että samankin toimialan organisaatioiden kulttuurien yhdistäminen oli vaikeata (Taskinen 2005, 73, Buono & Bowditch & Lewis 1985, 492 – 498, myös Heikkilä 1998). Osapuolet saattavat pitää toisiaan jopa vihollisena. Yhdistymisessä myös organisaatioidentiteetti saattaa kadota (Lohrum 1996, Clark & Giola & Kitchen & Thomas 2010, organisaatioidentiteetin ja integraation merkitystä yhdistymisessä tutkineet myös Clark Shawn et al. 2010, 419, 432, De Bernardis et al. 2015, 333 - 355, Bansal 2015, 929 - 947). Tärkeätä on luoda uusi uuteen organisaatioon sitouttava identiteetti (Clark et al. 2010, De Bernardis & Giustiniano 2015, Bansal 2017).

Vakiinnuttamisen merkitys kulttuurin luomisena näyttäisi helposti unohtuvan. Tuntuu, kuin vedettäisiin syvään henkeä hieman liian aikaisin. ”Muutos ei vielä ole ohi”, kuten joku haastateltavista totesi. Usein alku- ja toteutusvaiheeseen on jäänyt liian vähän aikaa, ja muutoksen suunnitelmallinen vakiinnuttaminen edellyttää vielä jopa pitkääkin aikaa. Tärkeintä näyttäisi olevan se, että organisaatio jatkaa toiminto-



jensa arviointia ja kehittämistä, keskustelee niistä ja luo niitä tukevan keskustelukulttuurin ja sitä tukevan ilmapiirin, eikä uppoa päivittäiseen työrutiiniin ainakaan liian aikaisin. Jatkuvan kehittämisasenteen aikaansaaminen olisi yleisesti toivottavaa kaikissa organisaatioissa. Johtamisella on keskeinen rooli vakiinnuttamisen ylläpitämisessä ja toimintojen tason seurannassa. Johdon vastuu yhdistymisen tuloksista ulottuu aina siihen saakka, että kansalaiset saavat ainakin aiemman tason tai sitä paremman palvelun uudesta käräjäoikeudesta.

Olennaista on, että vakiintumisen eteen tehdään tietoista työtä vielä voimaantuloajankohdan jälkeen. Kohteena ovat edelleen yhteiset toimintatavat, mutta myös uusien työyhteisöjen kiinteytymiseen on kiinnitettävä huomiota. Tällöin on kyse johtamis- ja keskustelukulttuurin kehittämisestä, palaverikäytännöistä ja yhteisten tilaisuuksien järjestämisestä jne. Kulttuurien kehittymiseen liittyviä jännitteitä voi koota seuraavasti.

<b>Jännitteiden kohteita</b>	<b>Jännitteiden mahdollisia syitä / Kulttuuriin sopeutuminen</b>
Vanha organisaatio	Tuttu, turvallinen, kaipuu entiseen
Henkilöstö	Tunteet, kaipuu, työtoverit, tutustuminen, ilmapiiri
Identiteetti	Sitoutuminen, toiminnan perusta, luottamus, arvot, yhteiset tavoitteet ja periaatteet
Uusi organisaatio	Koko, ominaisuudet, käytännöt, uuden omaksuminen, sitoutuminen, perehdytys ym.
Käytännöt	Hyväksyntä, omaksuminen, oppiminen, hallinta, valta, sitoutuminen
Toimintatavat	Vallan käyttö, hyväksyntä, oppiminen

Yhteisöllisyys	Me- henki, ilmapiiri, toisten auttaminen, yhteistyö
Ilmapiiri	Toisia ei tunneta, ei hyväksytä, ei auteta, jännittyneisyys, kyräily, klikit
Arvot	Palautuvat toimintatapaan, johtamiseen, hyväksyntään

**Taulukko 14.** Kulttuurien yhdistymisen jännitteitä ja syitä.

## 6.8 Ympäristösuhteet ja kokonaisohjaus

Tuomioistuinjärjestelmän rakennemuutoksissa tapahtuvat tuomioistuinten yhdistämiset liittyvät koko oikeushallinnon toiminnan kehittämiseen ja sen sopeuttamiseen toimintaympäristön muutoksiin. Koko oikeushallinnon puitteissa kyse on siis strategisesta muutoksesta. Käräjäoikeudet toimivat oikeusjärjestelmän osana ja ovat yhdistämisten kohteena.

Järjestelmäteoreettisesti ajatellen tuomioistuimet ovat avoimia ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevia organisaatioita. Niiden yhdistymisellä on vaikutuksia ympäristöönsä ja ympäristön toiminnalliset vaatimukset on otettava huomioon yhdistymisessä.

Aineistosta ei nouse monia suoranaisesti ympäristösuhteisiin liittyviä teemoja. Tämä voi johtua osittain siitä, että niitä ei sellaisenaan suoraan kysytty (vaikka kysyttiin esim. laamannien työn sisällöstä muutoksessa). Yhdistymisillä on kuitenkin vaikutusta käräjäoikeuden tuomiopiiriin kuuluvien oikeushallinnon viranomaisiin ja kansalaisiin. Käräjäoikeuden vuorovaikutus toimintaympäristöönsä yhdistymisissä liittyy lähinnä syyttäväviraston toimintaan, suhteeseen hovioikeuteen sekä ministeriöön. Yhdistyminen vaikuttaa luonnollisesti myös käräjäoikeuden asiakkaisiin, asianajotoimintaan sekä erilaisia oikeuspalveluja tuottaviin organisaatioihin. Yhdistyminen kiinnostaa myös lehdistöä ja muuta julkista sanaa, joille tulisi myös aktiivisesti tiedottaa asian kulusta ja lopputuloksesta.

Käräjäoikeuden työprosessit ulottuvat eri tavoin käräjäoikeuksien ulkopuolelle prosessilajista riippuen. Esimerkiksi rikosprosessi ulottuu syyttäjiin, asianajajiin, prosessin asianosaisiin ja todistajiin, poliisiin, rikosseuraamusalaan ja esim. rikosuhripäivystykseen. Muutostilanteessa toimintoja uudelleen organisoitaessa tapahtuu

myös sisäisiä uudelleen organisointeja. Haastatellut kertoivat mm. syyttäjien vaihtumisen vaikutuksista työn sisäiseen organisointiin. Eri virastojen toimintaa ja käytäntöjä täytyy sovittaa yhteen.

Oikeusministeriöllä on koko yhdistymishankkeen hallinnollinen ohjausvastuu. Ministeriö määrää kokonaisuudistusten toimeenpanosta ja tukee niitä käynnistämällä hankkeilla. Tuomioistuinten yhdistäminen tapahtuu yhteistyössä ministeriön ja tuomioistuinten välillä. Ministeriöllä on roolia tilojen ja rakennusten valmistumisessa, vuokrasopimuksissa ja päällikkönimityksissä sekä koulutuksessa. Tärkeään rooliin muutoshankkeiden toteuttamisessa saattoivat nousta tilakysymykset, rakennushankkeiden viivästymiset ja muutto- ym. sijoituskysymykset. Ministeriöllä oli myös tuki-projekti, jonka kautta hankkeita ohjattiin. Tähän liittyi osana edellä kuvattu muutosjohtamiskoulutus.

Haastatteluissa tuli esille tarve tiedottaa yhdistymisestä sidosryhmille, kunnille, paikallislehdille ja kansalaisille. Uuden käräjäoikeuden laamannilta vaadittiin neuvottelutaitoa ympäristösuhteiden hoitamisessa. Esiintyminen ja edustaminen korostuvat johdon roolissa muutoksen eri vaiheissa (Ropo 1989, 15, Baliga & Hunt 1988, 136, *representational leadership*). Erityisesti oikea-aikaisessa tiedottamisessa näyttää olevan opittavaa. Ympäristösuhteita voi suunnitella rationaalisesti, mutta niihin näyttää olevan mahdollista sisältyä myös rationaalisuuden jännitteitä ympäristöön vaikuttamisen epävarmuuden johdosta. Laamannit totesivat joutuvansa tekemään monenlaisia, jopa uusia päätöksiä aiemmista linjoista olosuhteiden muuttuessa. Näihin tai niiden tekemättä jättämiseen voi puolestaan liittyä rationaalisuuden jännitteitä joko viivästysten tai ihmisten hyväksynnän muodossa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET: YHTEENVETO RATIONAALISUUDEN JÄNNITTEISTÄ MUUTOSPROSESSIN ERI VAIHEISSA

### 7.1 Jännitteiden tulkinnan lähtökohdat

Muutosprosessin on katsottu olevan rationaalinen, kun prosessi perustuu rationaaliiseen ajatteluun, mikä ilmenee aiemmin kuvatulla tavalla: prosessi on suunniteltavissa oleva / suunniteltu, tavoitteellinen, siinä on erilliset vaiheet, sitä tulkitaan johdonmukaisesti, lineaarisesti, vaiheittaisesti etukäteen tehdyn suunnitelman pohjalta eteneväksi. Muutosprosessin oletetaan olevan johdettavissa oleva, johtokeskeinen, ylhäältä alas suuntautuva, mekaanista ajattelua edustava (konemalli, Morgan 2008). Prosessi ei ota huomioon muutoksen monimutkaisuutta eikä siinä ilmeneviä irrationaalisia piirteitä. Nämä ovat niitä rationaalisen muutosprosessin ominaisuuksia, joita vasten todellisen muutosprosessin sisältöä tarkastellaan. Kun nämä piirteet ajautuvat ristiriitaan muutoshankkeen todellisuuden kanssa, syntyy muutosprosessiin rationaalisuuden jännite.

Rationaaliset, lineaariset mallit ovat yleensä suunnitellun muutoksen malleja. Aiemman teoriatarkastelun mukaan lineaarisia malleja on luotu sekä suunniteltuun muutokseen (Burnes 2014, 347, Lewin, OD -tutkijat, Bulloc & Batten 1985, Lippit et al. 1958, Cummings & Huse 1989), että jatkuvaan emergenttiin muutokseen liittyen (esim. Kanter et al. 1992, Kotter 1996). Näissä malleissa on yleensä 3 - 10 vaihetta, joiden on oletettu toteutuvan lineaarisesti toisiaan seuraten. Mallien kuvaus ja arviointi sekä lineaarisuuteen ja rationaalisuuteen liittyvä kritiikki on esitetty edellä.

Kun tutkimusaineiston tuloksia konstruoidaan vaihemallien muotoon, aineiston pohjalta voidaan erottaa selkeästi muutoshankkeen käynnistyminen suunnitteluna, muutosorganisaation rakentamisena sekä ensimmäisinä valmistelutoimenpiteinä. Ne käynnistävät organisaatioiden muutosperustan ja muutosvalmiuden rakentamiseen ja muutokseen suhtautumiseen liittyvät sulattamistoimenpiteet (Lewinin termin). Rationaalisen suunnittelun ja organisoinnin ja muutoksen yllätyksellisyyden ja irratio-

naalisuuden erottamiseksi muutoksen alkuvaiheita on seuraavassa kutsuttu suunnittelu ja muutosperustavaiheiksi sekä sulattamis- ja muutosvalmiusvaiheiksi. Näitä seuraavat muutoksen toteutus ja vakiinnuttamisvaiheet.

Kun tutkimuksen tavoitteena on sijoittaa muutosprosessista löytyvät jännitteet muutosprosessin vaiheisiin, tämän tutkimusaineiston perusteella rakentuva malli prosessuaaliseksi analyysiperustaksi muodostuu näin jaottelusta muutosprosessin jakamisesta neljään osaan, suunnitteluun (+muutosperusta), sulattamiseen (+muutosvalmius), toteutusvaiheeseen ja muutoksen vakiinnuttamisvaiheeseen. Tämä jaottelu todentaa lähinnä teoreettisessa tarkastelussa esitettyä Salmisen muutosprojektien elinkaarimallien yhteenvedon mukaista jaottelua (Salminen 2000, 92).

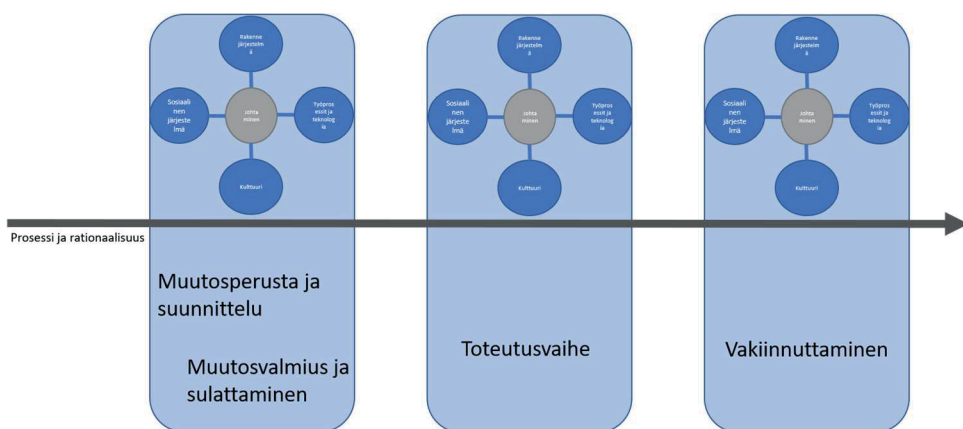
Olen katsonut tälle pohjalle rakentuvan mallin voivan antaa parhaan pohjan tämän tutkimuksen ongelman asetteluun mukaiselle prosessianalyysille, jossa etsitään rationaalisen, lineaarisen prosessin vaiheisiin liittyviä rationaalisuuden jännitteitä<sup>25</sup>.

Aineistosta nouseva muutosprosessi on näin nelivaiheinen ja sen vaiheet ovat seuraavat:

1. Suunnittelu ja muutosperusta
2. Sulattaminen ja muutosvalmius
3. Toteutus
4. Vakiinnuttaminen ja kulttuurien yhteensovittaminen

Kun aiemman analyysinkohteena on ollut koko käräjäoikeus sosioteknisenä organisaationa, prosessin eri vaiheisiin sijoitettua uuden analyysin asetelmaa voidaan kuvata seuraavasti:

25) Olen hylännyt tähän arviointiin liittyen monimutkaisemmat ja monivaiheisemmat vaihemallit siksi, että muutosilmion sijoittaminen niihin olisi tullut sirpaleiseksi ja liittynyt liäksi johonkin yksittäiseen malliin (esim Kanter et al. 1992, Kotter 1996, 2002).



**Kuvio 6.** Rationaalisuuden jännitteiden analyysi prosessuaalisessa tarkastelussa

## 7.2 Suunnittelu- ja sulattamisvaihe ja rationaalisuuden jännitteet

### 7.2.1 Suunnitteluvaihe ja muutosperusta

Muutosperusta on ajanjakso (vaihe), joka käynnistyy, kun tieto yhdistymisestä saatua yhdistyvät organisaatiot jatkuen aina siihen saakka, kunnes organisaatiot ovat saaneet valmiiksi suunnitelman yhdistymisen toteuttamiseksi ja ovat käynnistämässä siihen liittyvän valmistelun ja organisoinnin.

Tutkimusaineiston mukaan yhdistyminen käynnistyy käräjäoikeustasolla johdon laatimalla suunnitelmalla ja erilaisilla yhteyksillä oikeusministeriöön. Ministeriö on järjestänyt yhdistymisen johdosta yhteistoimintalain edellyttämät neuvottelut, joissa henkilöstö on tullut tietoiseksi yhdistymisen ajankohdasta ja toteuttamisesta. Yhdistyvien käräjäoikeuksien päälliköiden laatiman suunnitelman jälkeen käynnistyvät käräjäoikeuksissa muutosorganisaation rakentuminen ja yhdistymisen ensimmäiset valmistelutoimenpiteet. Kokonaisuutena tätä suunnitteluvaihetta voidaan kutsua muutosperustan rakentamiseksi. Vaihe on johdon näkökulmasta selkeän rationaalinen. Henkilöstön näkökulmasta siihen sisältyy paljon odotuksia tulevasta ja heidän asemastaan<sup>26</sup>.

26) Jäljempänä esitettävässä taulukossa vaiheistuksen kaksi ensimmäistä osaa suunnittelu- ja sulattamisvaihe on tässä esitetty saman otsikon alla. Tekstissä vaiheet esitetään kuitenkin erillisinä tarkemman erittelyn aikaansaamiseksi.

Muutosperustan luominen on tässä siis tulkittu johdon tekemäksi suunnitteluksi ja toimenpiteiksi, joilla luodaan lähtökohtia yhdistymisen läpiviennille. Tämä suunnittelu on rationaalislähtöistä muutoksen käynnistämistä.

Käräjäoikeuksien yhdistyminen on suunniteltu muutos, jonka suunnittelu perustuu ministeriön päätöksiin ja lainsäädäntöön. Johdon tehtäväksi tulee käynnistää uudistuksen suunnittelu, koota vetoryhmä ja pitää huolta henkilöstön tietoisuudesta tiedottamalla ja olemalla läsnä keskustelua varten. Johto toimii tässä vaiheessa rationaalisen ajattelumallin mukaisesti pyrkien selkeään ja hallittavaan suunnitelmaan yhdistymismuutoksen toteuttamisesta. Muutosperustan luomiseen liittyy myös valmisteluryhmien perustaminen ja työyhteisöihin liittyvä tutustuttaminen. Muutosperustasta tiedottaminen luo organisaatioon muutosvalmiutta.

Yhdistymismuutoksen suunnitelmassa aikataulutetaan muutoksen eri vaiheet voimaantulopäivään saakka. Tämä edustaa edelleen puhtaasti muutoksen rationaalista vaihetta. Aineistosta käy selkeästi ilmi, että pelkkä aikataulutettu vaihesuunnitelma ei riitä. Siihen tulisi liittää asteittain tarkentuva tiedotussuunnitelma (strategia), ympäristötilanteen hallintasuunnitelma, henkilöstösuunnitelma ja johdon huomiot yhdistymisprosessin kriittisistä pisteistä, joissa rationaalinen eteenpäin vievä hallinta voi kriisiytyä esiin tulevien jännitteiden johdosta. Tämä mahdollistaisi huomion kiinnittämistä näihin seikkoihin jo etukäteisesti ja mahdollisia jännitteitä ennakoiden.

Aineiston mukaan suunnittelu- ja muutosperustavaiheessa jännitteitä saattaa muodostua liian johtokeskeisestä suunnittelusta, vetoryhmän valinnasta ja hidastelusta henkilöstölle tiedottamisessa sekä valmisteluryhmien nimeämisessä. Jännitteitä hillitsee ihmisten tietoisuus muutoksesta ja sen organisoinnista, muutoksen hyväksyntä sekä henkilöstön halukkuus osallistua. Näin rationaalisuus ja ihmislähtöisyys kulkevat tässäkin vaiheessa päällekkäisinä, kuten muutoksen muissakin vaiheissa.

Tämän tutkimuksen mukaan muutossuunnittelun ongelmaksi muotoutuu henkilöstösuunnittelu ja ihmisten johtamiseen liittyvien tekijöiden, tavoitteiden ja vision sekä viestinnän liittäminen suunnitteluun. Näyttää siltä, että samanaikaisesti kun suunnitellaan muutoksen sisältöä ja aikataulutusta, samalla tulisi suunnitella yhdistymisen prosessia henkilöstön näkökulmasta. Olisi tietoisesti suunniteltava niitä tapoja ja foorumeita, joissa ihmisiä tavataan ja miten heitä kohdellaan, tehdään tietoisiksi tilanteesta ja sitoutetaan muutokseen. Aineisto puoltaa sitä, että tätä tulisi viestiä henkilöstölle heti alussa henkilöstön sitouttamiseksi. Pelkkä rationaalinen suunnittelu ei riitä. Sellaisenaan se aiheuttaa lukuisia rationaalisen toteutusmallin jännitteitä, kun ihmiset elävät muutoksessa epätietoisuuden ja pelkojen ympäröimänä.

Yhdistymisen kokonaissuunnitelman ja yhdistymisen tavoitteiden määrittämiseen ja viestimiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. Uuden käräjäoikeuden toiminnallisten tavoitteiden ja tulevaisuuden vision määrittäminen jäi muutoskirjallisuuden esittämään tarpeeseen verraten vähäiseksi tämän tutkimuksen aineistossa. Syynä tähän saattoi olla se, että kun yhdistymässä on kaksi (tai kolme) saman toimialan samankaltaista työtä tekevää virastoa, toiminnan sisältöön liittyvien tavoitteiden asettaminen saattaa tuntua johdon mielestä turhalta tai jopa unohtua. Tavoitteen asettelu saattaa tuolloin jäädä koskemaan pelkkää yhdistymisprosessin läpivientiä. Henkilöstölle viestityn kokonaissuunnitelman tarve tuli kuitenkin selkeästi esiin aineistosta. Tavoitteisiin ja erityisesti innostavaan visioon tulisi muutostilanteessa kiinnittää tässä ilmennyt enemmän huomiota. Tavoitteet voisivat toimia ainakin koko organisaatiolle avoimen laatukriteereinä ja tiekarttana henkilöstölle (Virtanen & Stenvall 2014, 193). Voisi uskoa, että esim. oikeudenkäyntiprosesseille, henkilöstön osaamisille sekä organisaation ilmapiirille voisi asettaa niiden toimivuutta tavoittelevia tavoitteita. Nämä tulisi sijoittaa yhdistymissuunnitelmaan ja viestiä kaikille valmistelutyöryhmien toimeksiannossa. Avoin ja mahdollisimman yhteinen suunnittelu luo muutosperustaa yhdistyviin organisaatioihin ja niiden henkilöstölle. Suunnitteluvaihe yhdistyy suoraan muutoksen sulattamisvaiheeseen (ne ovat itse asiassa päällekkäisiä). Sulattamisvaiheessa organisaation muutosvalmiuden tulisi vahvistua. Ellei suunnitelmaa ja tavoitteita saateta riittävällä tavalla henkilöstön tietoisuuteen, se aiheuttaa jälleen jännitteitä ihmisten kokeman epävarmuuden ja suunnittelun perustana olevan oletetun rationaalisen etenemisen välille (Virtanen & Stenvall 2014, Kotter 1995, 2003, Kanter et al. 1992, Holbeche 2006, Burke 2003 ym.). Tavoitteiden asettelussa tulisi nähdä kokonaisvaltainen kuva uuden käräjäoikeuden sijoittumisesta tuomiopiiriinsä. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että käräjäoikeustasolla yhdistyvät organisaatiot ovat ikään kuin ”kääntyneet sisäänpäin”, sisäisten ongelmien hallintaan ja ratkaisujen tekemiseen. Esimerkiksi asiakaspalveluun ja sidosryhmiin liittyvät yhteydet tuntuvat jäävän taka-alalle suunnittelussa ja organisoinnissa.

Kirjallisuudessa suunnitteluvaihe käsittelee muutosta yleensä johdon näkökulmasta kuvaten, miten johto suunnittelee muutoksen etenevän ja miten sen eri osaluueita ja ihmisiä käsitellään (esim. Ansoff 1984, 286 – 297, 1990, 274 – 282). On huomattava, että Ansoffin näkemys on kärjistetyn johtokeskeinen, ylhäältä alas ohjautuvan muutosprosessin ajatteluun perustuva lähestymistapa. Juuti ja Virtanen toteavat Ansoffin ajattelun olevan suunnitelmallisuuden huipentuma strategisessa johtamisessa (Juuti & Virtanen 2009, 35). Sokeasti suunnitelmaan uskova johto voi harhautua rationaalisen ajattelun harhaan johtaville poluille ja aiheuttaa jännitteitä muu-



tosprosessin etenemisessä. Moni tutkija painottaakin avoimen ja joustavan suunnitelman aikaansaamista (Holbeche 2006, 133, Juuti & Virtanen 2009, 30, 36, Stenvall & Virtanen 2007, 45 – 46).

Suunnitteluvaiheesta voisi todeta, että muutoksissa ei voi ”lähteä soitellen soitaan”, vaan harkiten, kokonaisvaltaisesti ja rationaalisen etenemisen jännitteitä arvioiden. Jännitteiden arviointia voisi verrata myös joissakin kirjoissa ja oppaissa esiintyvään riskien arviointiin. Olen tietoisesti tahtonut välttää tätä ilmausta, koska se mielestäni sotii sitä sanomaa vastaan, jota yhdistymismuutoksen toteuttaminen yhteisellä ymmärryksellä tarkoittaa. Kyse on ymmärryksestä ihmisten tunteiden, odotusten ja käyttäytymisen liittämistä muutossuunnitelmaan ja muutoksen toteuttamiseen.

## 7.2.2 Sulattaminen ja muutosvalmius

Sulattamisvaiheessa tapahtuvien ihmisten tunnekokemusten ja niihin perustuvan kuohunnan ymmärtämiseen ja toisaalta johtamistehtävään liittyvään ihmisten muutosvalmiuden (mm. motivaatio, sitoutuminen) luomiseen. Kysymyksessä on siis henkinen, inhimillinen prosessi. Kun ihmiset tulevat tietoisiksi yhdistymismuutoksesta, sen vaikutukset alkavat näkyä ihmisten mielessä ja toiminnassa. Ihmiset alkavat kokea muutoksen sisällään ja ympäristössään. Muutoksella on vaikutuksia ihmisten psyykkiseen tilaan ja muutoksen herättämiin tuntemuksiin. Kuten yleistä on, tämäkin muutos nosti esiin tunteita ja vastarintaa. Ihmisissä heräsi erilaisia pelkoja omasta tulevaisuudestaan, entisten työtovereiden menettämisestä ja muutoksen vaikutuksista.

Muutosvalmiutta luodessaan johto rakensi muutosorganisaation ja käynnisti erilaisia sulattamistoimenpiteitä ja työprosessien analyysin. Johtamisessa painotettiin tiedottamista, sitouttamista ja muutosmotivaation luomista. Johto myös käynnisti ihmisiin tutustumisen. Henkilöstö odotti tutustuttamista heti alusta lähtien. Tiedotuksessa ilmeni lisätarvetta. Ihmiset törmäsivät muutosodotuksiinsa (muutosarvot). Emotalo-ongelma alkoi nostaa päätään. Työyhteisöllisesti organisaatiossa vallitsi riskitietoinen tilanne. Vanhat työyhteisöt ovat katoamassa ja niihin syntyi kaipuu. Uusia työyhteisöjä pelättiin niihin liittyvän arvaamattomuuden (johto, työtoverit, työtavat) johdosta. Näihin ilmiöihin liittyvät rationaalisuuden jännitteet syntyvät tässä vaiheessa lähinnä sulattamistoimintojen epäonnistumisena tai vääränä toimintatapana ihmisten kohtaamisessa. Juuri tässä tilanteessa ihmiset kaipaavat tukea ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan sijoittumiseensa ja asemaansa. Tässä on jälleen kysymys ihmisten johtamisen merkityksestä.

Sulattamisvaiheen sisällön analyysi vahvistaa muutosten psykologisen tutkimuksen tuloksia siitä, että muutoksen alkuvaihe on asioiden ja tunteiden myllerryksen aikaa. Tietoisuus muutoksen tulosta käynnistää paitsi ihmisten mielissä tapahtuvan sopeutumisen / vastustamisprosessin, että myös muutoksen johdolta edellytettävät manageriaaliset, sekä ihmisiä tukevat johtamistoimenpiteet (Ylikoski 2009, 51, Vakkala 2012, 92, Juuti & Virtanen 2009, 119, Kotter 1996, ym.).

Jo Lewin osoitti, että muutoksella on paljon sosiaalisia vaikutuksia. Sen kohteiksi joutuneet henkilöt tuntevat ahdistusta, erilaisia pelkoja ym. tunteita muutosprosessin aikana. Muutokseen liittyy aina myös jonkinlaista muutosvastarintaa ja muutoksen onnistuminen on kiinni tämän vastarinnan käsittelystä ja ihmisten asenteista muutosta kohtaan (Lewin 1947, Burnes 2014, 338 - 339). Muutoksen aikaansaamisessa on Lewinin mukaan vaikuttava sekä toivottuun suuntaan vaikuttavia voimia lisäävästi että vastustavia voimia vähentäen. Suurempi voima johti tasapainoon (Lewin 1951, Burnes 2014, 339). Pysyvien muutosten aikaansaamisessa on otettava huomioon muutoksen kohteena olevien organisaation yksityisten jäsenten persoonallisuus, ryhmän rakenne, ideologia, kulttuuriarvot ja taloudelliset tekijät (Huuhtanen 1985, 138).

Mielestäni Lewinin (1947) sulattamiskäsitteen kautta päästään hyvin kiinni tähän prosessin vaiheeseen, missä on pitkälti kyse leadership -taitojen hallinnasta ja henkilöstön tukemisesta tulevaa muutosta kohtaan. Schein puolestaan määritteli sulattamisvaihetta toteamalla sen olevan ihmisille painetta aiheuttava, epäkunnioittava, dynaaminen, psykologinen poisoppimista koskeva prosessi, missä ei saisi tapahtua itsetunnon menetystä ja jossa oppimisen kautta muodostuvat uudelleen yksilön ajatukset, havainnot, tunteet ja asenteet (Schein 1996, 28, Burnes 2014, 343). Schein korostaa, että ihmisten täytyy voida tuntea olevansa turvassa menetyksiltä ja nöyryytykseltä, ennen kuin he ovat valmiita ottamaan vastaan uutta informaatiota ja korjaamaan vanhaa käytöstään (Schein 1996, 30, Burnes 2014, 343, Ylikoski 2009 23, 111). Tämä korostaa muutosarvojen noudattamisen tärkeyttä sulattamisvaiheessa ja myös muutoksen jatkuessa. Aineisto nosti esiin edellä kuvatusti pelkoja ja epävarmuutta omasta tulevasta tilanteesta. Tämä kuvaa muutostilanteeseen liittyvää turvattomuutta. Tässä on esillä jo luonnostaan jännitteinen tilanne, jossa aineiston mukaan ihmisten kohtelu ja heille annetun tiedon sekä osallistamisen määrä määrittää käänteisesti rationaaliseen hallintaan liittyvän jännitteisyyden määrän. Alkuvaiheessa tapahtuva tunteiden myllerrys edellyttää huomiota ihmisten johtamiseen ja kohtaamiseen. Se on avain alkuvaiheen tunneilmaston jännitteiden purkamiseen.

Sulattamisvaiheeseen liittyy myös kaipuu aiempaan organisaatioon. Tämä merkitsee siirtyvälle henkilöstölle vanhasta luopumiseen ja uuteen tottumiseen liittyvän psykologisen prosessin läpikäymistä ja psykologisen sopimuksen uusiutumista uuteen organisaatioon (Ylikoski 2009, 46 - 48, Heikkilä 1998, Vakkala 2012). Tämä korostaa edelleen ihmisten johtamisen ja kohtaamisen, sekä muutoksen että johdon tekemien päätösten perusteluiden tärkeyttä rationaalisuuden jännitteiden hallinnassa. Rationaalisuuden jännitteiden tunnistamisen on oltava sisällä koko toimintamallissa koko muutosprosessin ajan. Muutoksen alkuvaiheet ovat kuitenkin ihmisten kannalta kriittisimpiä. Tuolloin rakennetaan muutosperusta ja vahvistetaan muutosvalmiuksia (kykyä ottaa muutos vastaan, sitoutumista, motivaatiota).

Aineisto vahvistaa myös käsitystä siitä, että alun ”muutosmyrsky” koetaan yksilöllisesti (vrt. Heikkilä 1998, 4, 33 - 34, Juuti & Virtanen 2009, 58, 118). Yksilötasolla muutoksen kokeminen tämän aineiston kohdalla näyttää riippuvan pitkälti siitä, miten ihminen on sijoittunut omaan organisaatioonsa, millaisia taitoja ja osaamista hänellä on, mihin henkilöstöryhmään hän kuuluu, miten paljon hän on tottunut puhumaan asioistaan tai ottamaan kantaa organisaationsa asioihin. Samalla varmaan on kyse myös kunkin henkilön henkilökohtaisista vahvuuksista ja psyykkisistä voimavaroista (vrt. Heikkilä 1998, 14, Ylikoski 2009, 56, Juuti & Virtanen 2009, 118). Muutosten vaikutukset voivat vaihdella eri yksilöiden kohdalla, mutta on muistettava, että niillä on myös yhteisöllinen merkitys (Vakkala 2012, 94, Ylikoski 2009, 61 - 62). Alkuvaiheessa ihminen kohtaa myös odotuksensa ja niihin liittyvät muutosarvonsa uuteen organisaatioon siirtymisestä. Ihmisten kohtelusta ja johdon kyvystä kohdata ihmisiä yksilöinä syntyy yksilöiden elämää koskevan hallinnan jännite. Aineisto korostaa ihmisten kuulemista ja osallistumisen mahdollistamista sekä tiedotuksen tärkeyttä. Nämä asiat ovat myös omiaan vähentämään muutosvastarintaa (Holbeche 2006, 79, Vakkala 2012, 79).

Sulattamisvaiheessa rationaalisen hallinnan jännitteet saattavat siis nousta johdon tavasta kohdata ihmisiä, johtaa ihmisiä, ihmisten odotusarvojen loukkaamisesta, emo-organisaation lähtökohtaisesta suosimisesta, liian vähästä tai väärin suunnatusta tiedottamisesta, ihmisten tutustuttamisen ja sitouttamisen laiminlyönnistä ja väärän roolin ottamisesta muutosjohtajana. Sulattamisvaiheessa on kyse koko muutoksen ja erityisesti ihmisten yhteisestä muutoksen haltuun ottamisesta tai sen laiminlyönnistä. Aineisto antaa olettaa, että ensi vaiheen kohtelu ratkaisee koko muutoksen edistymistä ja onnistumista.

Muutoksen vaiheissa, erityisesti sen alkuvaiheissa rationaalisuus ja sen jännitteet kulkevat käsi kädessä. Monet toimenpiteet ovat rationaalisesti suunniteltavia, kuten

esim. työprosessien yhteensovittaminen, mutta jos ne organisoidaan väärin, jos ihmisissä kohdellaan vastoin heidän itseisarvoaan, vasten työhön liittyviä arvoja ja arvostuksia ja esim. valtaa väärin käyttämällä, tästä aiheutuu jännitteitä. Kun johto vastaa rationaalisista toimenpiteistä, heidän tulee ymmärtää niiden rajoittuneisuutta ja kyetä näkemään käräjäoikeuksien yhdistymisprosessi kokonaisvaltaisesti siten, että he ymmärtävät työyhteisöjen, työpaikan ilmapiirin ja kulttuurien rakentumisen jo alusta lähtien rationaalisten toimintojen rinnalla. Tämä tarkoittaa, että ihmisiä on alusta alkaen johdonmukaisesti kohdeltava oikeudenmukaisesti, heidän keskinsä on oltava vuorovaikutusta ja mahdollisuutta rakentaa tasa-arvoisesti työyhteisöään. Ei saa olla niin, että johto ja henkilöstö tulkitsevat oikeudenmukaista ja muutosarvojen mukaista kohtelua eri tavoin tai eri mittakaavassa.

<b>Muutosilmiöt</b>	<b>Johtamistoimet</b>	<b>Jännitteen ominaisuus</b>
Muutosperusta	Suunnittelu  Alkuvalmistelu	Suunnitelma ja tavoitteet puutteelliset, sitä ei ole kommunikoitu, se rakentuu vain ylhäältä alas, se ei sitouta, osallistuminen
	Hankeorganisaatio	Ei hyväksyntää henkilöstöltä, liian suuri, ei omaa delegoitua valtaa, ei tiedotettu, huono ohjeistus, raportointi puutteellinen
Muutosvalmius	Organisaation henkisen tilan arviointi  Tunneilmaston ymmärrys  Ihmisten odotusten kuuleminen, tiedotus	Johto ei näe tässä ongelmia, ei huomioi ihmisiä alussa oikealla tavalla, ei ymmärrä motivaation ja pelkojen käsittelemisen tarvetta, ei sitoutumista ei keskustelufoorumeita

Muutosmyrsky	Tunteiden käsittely, pelot	Ei huomioitu, ei organisoitu
	Ihmisten kohtaaminen	Vetäytyvä johto toiminnut väärällä tavalla, ihmisten tunteiden huomioiminen jätetty, muutosarvoja loukattu, sitouttaminen jäänyt, ei tutustuttamista, osallistuminen ei riittävää, päätöksiä ei perusteltu, suosintaa, emo-organisaation valta
	Arvojen kunnioitus	
Muutosodotukset	Arvot, ihmisten kohtelu	Syntynyt epäoikeudenmukaisuuden ja arvostuksen puutteen tunne
Sitoutuminen	Sitouttaminen	Ei ymmärrystä eikä toimenpiteitä ihmisten mukaan saamiseen ja mukana oloon
	Muutosmotivaatio	
Muutosvastarinta	Tiedostaminen, keskustelu, tiedotus	Ei kohdattu ja käsitelty, jos ilmenee
Tietoisuus muutoksen kulusta	Tiedotus, palaverit, osallistuminen	Epätietoisuus, ei riittävää oikeata tietoa.
Sijoittumisen valmistelu	Haastattelut, toiveet, huomiointi	Näennäisvaikuttamisen tunne, pakko
Muu valmistelu	Työryhmät	Henkilövalinnat, tulosten informointi

Työyhteisö	Yhteisöllistäminen, tutustuttaminen, osallistaminen	Puuttuu tutustumista, yhteensovittamista, palavereita
Emo-organisaatio	Vallitsevan aseman tiedostaminen	Jää voitolle, sen omaksuminen perusteleमतonta, ei jaettua ymmärrystä, ei perehdyttämistä uuteen

**Taulukko 15.** Suunnittelu ja muutosperusta sekä muutosvalmius ja sulattaminen: muutosvaiheiden jännitteet yhdistymisen käynnistyessä

Suunnittelu ja sulattaminen ovat yhdistymisen käynnistysvaiheen käsitteitä ja toimintoja. Näihin on tässä yhdistetty käsitteet muutosperusta, jota suunnittelu rakentaa, ja muutosvalmius, joka viittaa organisaation ja henkilöstön valmiuteen lähteä mukaan muutokseen ja sitoutua siihen (Paronen 2015, 45 / Armeniakakis et al. 2002, Hanpachern 1998). Suunnitteluvaihe on johtokeskeinen, koska vain johto omaa tuossa vaiheessa riittävästi tietoa yhdistymisen tilanteesta. Johdon tehtäväksi jää kommunikoida suunnitelma ja suunnittelun lähtökohdat henkilöstölle. Keskeiseksi jännitteiden lähteeksi jää juuri henkilöstön tietoisuus muutoksen lähtötilanteesta. Tätä seuraaviin valmistelutoimenpiteisiin liittyy myös ymmärrys henkilöstön tarpeesta saada nopeasti ajankohtaista tietoa yhdistymisestä ja voida vaikuttaa siihen. Sulattamisvaiheen jännitteet nousevat kaikki ihmisten kohtaamisen ja johtamisen ongelmista. Näillä jännitteillä on hoitamattomina pitkäkestoinen vaikutus yhdistymisen prosessiin esim. työyhteisön ja kulttuurin syntyemisessä.

Sulattamisvaiheen psykologinen ja tunneilmastoon liittyvä puoli on noussut keskeisesti esiin tutkimuksen tuloksissa. Tämä tukee muutostutkimusten tuloksia yleisesti. Ihmisten tunteisiin liittyvät asiat korostuvat sulattamisvaiheessa, jossa on haettu muutoksen hyväksyttävyyttä, siihen sitoutumista ja mukana olemisen motivaatiota. Muutostilanteen epävarmuus ja tiedon puute vaikeuttavat sitoutumiseen liittyvän uuden sisäisen mallin muodostamista. Sulattamiseen liittyvät ihmisten johtamista koskevat asiat jatkuvat sulattamisvaiheen korostetusta tilanteesta eteenpäin läpi koko muutosprosessin.

Tietoiseksi tulo yhdistymisestä ja uuteen organisaatioon siirtymisen vaihe ovat erityisen jännitteisiä tilanteita koko muutosprosessia koskien (esim. Virtanen & Stenvall 2010, 210). Näissä ihmisten tunnekuuhu on korkeimmillaan. Uuteen organisaatioon siirtymiseen liittyy ihmisten irtautuminen aiemmasta organisaatiostaan, siirtyminen uuteen organisaatioon ja työyhteisöön ja mahdollisesti myös uuteen tehtävään. Vaikeus irtautua menneestä, epävarmuus ja pelot nostavat muutosvastarintaa, ellei asioita osata käsitellä ja ihmisiä tukea siten, että heidän varmuutensa uuden rakentumisesta kasvaa. Pelkojen ja epävarmuuden rinnalla ihmisillä on paljon odotuksia siitä, miten heitä tulisi kohdella tässä muutosvaiheessa. Kohteluodotukset liittyvät kohtelun oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen ja uuteen organisaatioon tulevien ihmisten arvostamiseen. Olen kutsunut näitä muutosarvoiksi, joiden rikkominen jättää lähes pysyvän arven ihmisten mieliin. Tämä puolestaan haittaa sitoutumista uuteen organisaatioon. Jos ja kun jatkona on vaara ainakin melko yksipuolisesta isomman organisaation, tässä nimettynä emo-organisaation, käytäntöjen vallitsemisesta, tämä tunnetila vain pahenee. Emo-organisaatioksi nimitetty ydinorganisaatio nousee jo luonteensa vuoksi kritiikin kohteeksi uusien, isompaan organisaatioon liittyvien toiminta-organisointi- ja hallintotapojen johdosta. Tämä ja siihen liittyvät jännitteet korostuvat, jos emotaloon siirtyminen johtaa yksipuoliseen vallankäyttöön. Tällä on vaikutuksia muutokseen sitoutumiseen ja tulevien työyhteisöjen muotoutumiseen. Tässä korostuu arvolähtöisen johtamisen ja jälleen ihmisten johtamisen ja ihmistekijän jatkuvan huomioimisen tarve muutoksen kokonaisuudessa. Muutos ei etene pelkän rationaalisen ajattelunmallin pohjalta ilman inhimillisen tekijän huomioimista. Emotalo-ongelma tulisi osata välttää tai ainakin sitä lieventää, jotta se ei jäisi vaivaamaan uutta henkilöstöä.

Siirtymävaiheeseen liittyy myös uusiin työtovereihin ja työtapoihin liittyvä tutustuttamisen tarve. Tutustuttaminen on koettu tärkeäksi ja sitä on toivottu henkilöstön taholta. Sitä on käsitteenä käsitelty juuri lainkaan muutoskirjallisuudessa. Samoin se asia, joka on jäänyt sivuun lähes kaikilta yhdistymisten tutkijoilta<sup>27</sup>.

27) Holbeche (2006, 388) viittaa Bridgesiin (1991), joka on korostanut tutustuttamisen merkitystä. Myös Burke 2008, 107 ja Vaara 1995. Muuten tämä näkökulma on jäänyt vähälle huomiolle.

### 7.3 Toteutus ja rationaalisuuden jännitteet

Suunnittelu- ja sulattamisvaihe luovat organisaatioon muutosperustaa ja henkilöstön muutosvalmiutta. Sulattamisvaihe näyttää olevan johtamisen ja koko yhdistymisen kannalta kriittinen vaihe, jolloin luodaan perusta yhdistymisprosessin sujuvalle jatkolle. Tämä siksi, että aineisto osoittaa, että muutoksen vaiheet toteutuvat osittain / kokonaan päällekkäisinä (tästä myös esim. Burke 2003, 3, Nyholm 2008, 59, Buchanan 2000). Sulattamisen ja toteutusvaiheen rajaa on yhdistymisen julkitulon ja siihen liittyvän tunnekuohun jälkeen vaikea erottaa toisistaan.

Tunnekuohu on selkeä alkuvaiheeseen liittyvä ilmiö, mutta se voi jatkua jopa läpi koko muutosprosessin, mikäli sulattamisvaiheessa ei ole onnistuttu perustelemaan muutosta eikä sitouttamaan henkilöstöä. Myös monet toimenpiteet ja muutosilmiöt yhdistyvät alkuvaiheessa ja toteutusvaiheessa toisiinsa tai toimenpiteet jatkuvat alkuvaiheesta toteutusvaiheeseen muuttaen siellä muotoaan. Tällaisia ovat esim. alkuvaiheeseen liittyvän etukäteissuunnittelun jatkuminen toteutusvaiheessa osasto- ja yksikkökohtaisena toimintojen suunnitteluna samoin kuin sulattamisvaiheeseen liittyvä ihmisten sitouttaminen, motivaation luominen ja osallistaminen. Sulattamisvaiheen ihmisten kohtaamis- ja johtamistoimenpiteet heijastuvat ja jatkuvat läpi toteutusvaiheen, jotta organisaatiosta tulee uusi työyhteisö. Tunteet voivat kuohahdella tässäkin vaiheessa aivan vastaavasti kuin sulattamisvaiheessa, varsinkin jos sulattamisvaihe on hoidettu huonosti.

Ihmisten johtamisen tarve jatkuu näin voimakkaana myös toteutusvaiheessa. Se jatkuu läpi koko muutosprosessin (ja on tuki aina sisällä myös normaalissa päivittäisjohtamisessakin). Aineisto on todentanut sen, että muutoksen vaiheet eivät ole puhtaasti lineaarisia, vaan vaiheet ”liukuvat” toisten päälle ja elävät samanaikaisesti päällekkäisinä eri muutosvaiheissa.

Tässä tutkimuksessa alkuvaiheen ja toteutusvaiheen rajaa on vedetty siten, että alkuvaiheen tunneilmaston säätelytarpeen, ihmisten mukaan saamisen ja sitouttamisen, muutoshankkeen organisoinnin ja etukäteissuunnittelun jälkeen siirrytään konkreettisempaan muutosprosessin läpivientiin, mikä muodostaa muutoksen toteuttamisvaiheen omine toimenpiteineen. Tämä on rationaalinen tapa hahmottaa prosessia, koska nämä toimenpiteet voivat olla ja useat ovat jatkoa jo sulattamisvaiheesta lähtien. Siirtymää vaiheiden välillä voisi kuvata juuri siirtymänä ihmispainotteisuudesta rationaalisempaan organisaatiota kokoavaan toimintamalliin alussa tehdyn suunnitelman mukaisesti. On kuitenkin muistettava, että ihmisten johtamisen ja osallistamisen laiminlyönnistä siirtyy mahdollisesti rationaalisen toimintatavan sisälle aina prosessin hallinnan mahdollisuuksia vähentäviä rationaalisuuden jännitteitä. Stenvall



ja Virtanen ovat kuvanneet toteutusvaiheen sisältöä muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemiseen, uusien rutiinien aikaansaamiseen, muutoksen jatkamiseen, arviointiin ja seurantaan (Stenvall & Virtanen 2007, 49).

Yhdistymisen toteutusvaiheessa johdon käynnistämät valmistelutyöryhmät jatkoivat toimintaprosessien yhteensovittamista. Työryhmien oli tarkoitus raportoida johdolle hankkeiden edistyessä (tämä on muistettava toimeksiantovaiheessa). Johdon rooliksi muodostui seuranta ja toimintaa täsmentävä päätöksenteko. Tavoitteena oli toimintaprosessien analyysin kautta määrittää työyhteisöjen koko, ihmisten sijoittuminen ja uudet yhteiset työtavat. Samalla tuloksista tulee tiedottaa tai järjestää keskustelutilaisuuksia. Johdon tulee varmistaa riittävä jatkuva osallistuminen hankeen edistämiseksi.

Työprosessien määrittämisen rinnalla johto suunnitteli uutta organisaatiota, tiloja ja henkilöstön sijoittamista organisaatioon vetoryhmän keskusteluiden pohjalta. Johto suunnitteli ja teki nimityksiä niin etuajassa kuin mahdollista sekä suunnitteli yksiköiden muuton ajankohtaa ja toteuttamista. Tarvittavaan rakentamiseen liittyvät toimet olivat keskeisessä asemassa aikataulutuksessa. Näiden tehtävien kohdalla johto joutui koko ajan pohtimaan tiedottamisen ja osallistumisen tarvetta ja toteuttamista. Väärä arvio tai toimenpidejärjestys saattoi aiheuttaa rationaalisuuden jännitteen suhteessa henkilöstön odotuksiin ja tiedon tarpeeseen. Tämä saattoi aiheuttaa ongelmia muutoksen hallinnassa.

Samanaikaisesti kun johto suunnitteli tiloja ja uutta organisaatiota ja ihmisten sijoittamista, suunniteltiin muuttoa. Muuton organisointi sai vahvaa kritiikkiä sen ajoituksen, porrastamistarpeen ja sen aiheuttamien työesteiden johdosta. Yksikköjen muutto häytti päivittäistä toimintaa. Siihen liittyen esitettiin paljon rauhoittamistavoitteita. Myös yhdistymisen ajankohta keväällä sai kritiikkiä.

Muuton suunnittelu ja organisointi ovat rationaalisesti suunniteltavia asioita, mutta samalla niihinkin voisi varmaan löytää joustavampia tapoja toimia. Muuton ajoittaminen on esim. riippuvaista rakennusten valmistumisesta, joten rationaalisuuden jännitteet ulottuvat tapauksittain johdon toimien ulkopuolelle. Ihmisten sijoituksessa uusiin tiloihin muuton keskellä yhteisö on hetkellisesti lamaantunut. Työpaineen keskittyminen saattaa nostaa esiin muutoksen hallinnan jännitteitä henkilöstön jakamisen sekä ehtimisen sekä kaiken valmiiksi saamisen suhteen. Toiminnot voi suunnitella, mutta niiden etenemisen vauhtia on vaikeampi määrittää tarkoin. Tämä tulee osata ottaa huomioon ajoituksissa ja tiedotuksessa.

Kun johto sai nimitettyä henkilöstön ja lähiesimiehet virkoihinsa, lähiesimiehet alkoivat viimeistellä yksiköidensä työtapoja ja menetelmiä. Yhteensovittaminen jat-

kui. Ison organisaation olemus ja toimintaperiaatteet herättivät vastustusta. Pienemmän organisaation edustajat kokivat jääneensä tappiolle uusien toimintatapojen omaksumisessa. Emo-organisaation vallankäyttö herätti närää ja heikensi yhteishengen syntyä. Jos henkilöstö nousee vaikka osittain vastarintaan, syntyy jännite rationaalisesti suunnitellun etenemisen kohdalle. Sillä on vaikutuksia tulevaan työyhteisöön. Johdon tehtävänä on kantaa huolta sekä asioiden valmistelusta, että organisaation ilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Ihmiset korostivat vaikuttamisen tarvetta ja mahdollisuutta. Tiedottamisen kritiikki jatkui.

Henkilöstön voi sanoa tekevän toteutusvaiheessa kahdenkertaista työtä. Samalla, kun valmistellaan uutta organisaatiota ja siihen siirtymistä fyysisine muuttoineen, on hoidettava arkityöt. Samalla lisääntyvät paineet uuden työyhteisön rakentumiseen. Tarvitaan tutustumista uusiin työtovereihin. Emo-organisaation käytäntöjen päälle kaatuminen vaivaa pienemmän yksikön ihmisiä. Tässä on keskeinen rationaalisuuden jännite. Muutoksen hallinta ja toimivuus voivat häiriintyä, mikäli osa henkilöstöä kokee arvostuksensa ja toimintatapojensa väheksymistä. Tätä auttaa vaan huolellinen tasapuolinen yhteensovittaminen ja osallistava organisointi sekä tehtyjen päätösten, esim. emo-organisaation käytäntöjen omaksumisen / voittamisen perustelu.

Nimitykset ja henkilöstön sijoittaminen ovat toinen mahdollinen jännitteiden aiheuttaja. Tähän auttaa aineiston mukaan kuuleminen ja nimitysten perustelu. Sijoittuminen uuteen työhön ja uudet työkäytännöt tuovat mukanaan uuden oppimista. Toteutuksen edetessä organisaatio kuitenkin jäsentyy kohti parempaa toimintakykyisyyttä.

Organisaation ja toimintakäytäntöjen rakentumisen rinnalla rakentuu myös uusi työyhteisö ja uusi organisaatiokulttuuri. Työyhteisö vaatii kehittyäkseen yhteisöllisyyden rakentumista (Ylikoski 2009, 62). Tämä toteutuu yhteisten palaverien ja tilaisuuksien kautta (Vakkala 2012, 93). Työtovereihin tutustuminen ja keskustelut työkäytännöistä ovat tärkeitä. Työyhteisöjen syntyä nopeuttaa lähiesimiesten mahdollisimman aikainen nimittäminen (Nyholm 2008, Holbeche 2006). Tämä mahdollistaa myös työkäytäntöjen hienosäädön. Johtamisjärjestelmän tulee myös alkaa toimia.

Toteutusvaiheeseen sisältyy paljon rationaalisuuden suunnitteluun perustuvia toimintoja. Rationaalisuuden jännitteet ilmenevät tässä vaiheessa tehdyn toimintasuunnitelman ja muutosprosessin etenemisen sekä uusien toimintatapojen omaksumisen ristiriitana. Ihmisten johtamiseen ja sitouttamiseen liittyvät kysymykset pysyvät ajankohtaisina läpi koko toteutusvaiheen. Johdon on omattava tilannetietoisuutta ja kykyä johtamisen tyylivaihteluun sekä empatiaan. Henkilöstön aito osallistuminen, innostus ja sitoutuminen ovat avaintekijöitä uudistuksen etenemiselle ja työyhteisöjen kehittämiselle.

Johdon on osattava varautua täsmennyssuunnitteluun ja asioita täsmentävään päätöksentekoon. Suunnittelurationaalisuus on siis rajoitettua, koska muutos elää ajassa. Henkilöstöjohtamisen osalta voisi kuitenkin käyttää termiä laajennettu rationaalisuus, jossa rationaaliseen tavoitteelliseen toimintaan on liitettävä tunneherkkyyttä ja joustavuutta, jotta henkilöstö kykenee hoitamaan muutostyöt terveyttään ja toimintakykyään menettämättä. Näiden asioiden oikea-aikainen ennakointi ja huomiointi luovat oman jännitteensä toteutustoimenpiteisiin ja niiden ajoittamiseen.

Toteutusvaiheen jännitteitä voi koota seuraavasti:

<b>Toteutusvaiheen toiminnot</b>	<b>Johtamistoiminnot</b>	<b>Jännitteet</b>
Yhteensovittaminen	Työryhmät, seuranta  Valmistelun ohjaus  Johtamisorganisaatio	Kokoonpano, tiedon jakaminen ja palaute, emo-organisaation valta  Tasapuolisuus, emotalo, työryhmien palautteen hyväksikäyttö ja jakaminen eteenpäin  Esimiesosaaminen, vallan jako
Organisaatio	Suunnittelu, uusi rakenne, organisointi  Johtamisorganisaatio	Valmistuminen, tiedotus, tekninen valmius, osallistuminen suunnitteluun  Rakentaminen, ajoitus, nimitykset
Sijoittaminen	Henkilöstösuunnittelu, osallistaminen  Nimitykset	Kuulemisen puute, näennäiskuuleminen, tuen puute  Avoimuus, perustelut, pettymysten hoito

Uudet tilat	Rakentamisen ohjaus, Valmistuminen	Aikataulut, ominaisuudet, tyytyväisyys
Muutto	Suunnittelu, toteutus	Ajoitus, porrastus, työpaine
Työyhteisö	Yhteisöllistäminen Tutustuttaminen Palaverit Tutustuminen, yhteistyö Palaverit, tilaisuudet	Emo-organisaation valta, osallistuminen, arvojen kunnioitus Organisoinnin ja keskustelun puute, emo-organisaatio Ajan käyttö, vastuut, puute
Kulttuurin luominen	Yhteisöllisyys Keskustelut	Ei ymmärrystä tarpeesta tässä vaiheessa Johtamistoimet puuttuvat, sisältö, ajan käyttö

**Taulukko 16.** Toteutusvaiheen päätoiminnot ja rationaalisen hallinnan jännitteet

Toteutusvaiheen jännitteiden lähteenä ovat toisaalta organisointiin liittyvät virhearvot ja ajoitusongelmat sekä edelleen ihmisten johtamisen epäonnistumiset (ihmisten huomioiminen) sekä johdon vajaa ymmärrys muutostilanteiden johtamisen tarpeista.

Toteutusvaihe sisältää rationaalisia toimintoja yhdistymisen etenemiseksi. Niiden sisällä painottuivat nimitysten ja muuton sekä rakennusten valmistumiseen liittyvien päätösten etupainotteisuuden ja oikean ajoittamisen vaatimukset. Näihin päätöksiin

liittyvät muutto, ihmisten sijoittuminen uusiin tiloihin, työprosessien viimeistely, uusien työyhteisöjen muodostuminen ja organisaatiokulttuurin liikkeellelähtö. Rationaalisuuden jännitteet liittyvät toteutusvaiheessa suunnittelun yllätyksellisyyteen, ajoitusten ongelmiin ja ihmisten tunteiden hallintaan nimityksissä, muutoissa ja muissa siirtymävaiheen toiminnoissa. Avoimuus, nimitysten ajoitus ja perusteleminen ovat kriittisiä paitsi uudistuksen etenemisen, myös organisaation tunneilmaston kannalta.

Toteutukseen liittyvä organisaatioiden toiminnan ja rakenteiden yhteensovittaminen muodostui lähes koko yhdistymisen pääkäsitteeksi. Yhteensovittaminen on toiminto, jota tarvitaan niin työprosessien, tehtävien, toimintatapojen, uuden organisaation, työyhteisön ja organisaatiokulttuurien yhdistämisessä. Yhteensovittamisen taito edellyttää työskentelyä ihmisten kanssa ja kykyä heidän hyväksyntänsä ja luottamuksensa hankkimiseen. Toisaalta se edellyttää johdonmukaista ja taitavaa toiminnan ohjausta. Yhteensovittamisen sisälle nousseet jännitteet olivat paitsi toiminnan organisoinnin tapaan, erityisesti ihmisten mukaan saamisen / ottamisen ongelmista nousevia. Ihmisten tarve osallistua ja vaikuttaa oman asemansa muotoutumiseen on keskeinen tarve muutostilanteen hoitamisessa.

Yhteensovittaminen tuo eteen rakenteellisen ja toiminnallisen emotalo-ongelman varsinkin, jos yhdistymisen valmistelu on tehty muutosarvoja loukaten. Muuten emotalo on luonnollinen seuraus organisaation koon kasvusta. Organisaatiota rakennettaessa ja toimintoja yhteensovitettaessa olisi järjestettävä kuulemisia ja tiedotusta sekä perehdyttämistä. Emotalo-ongelmalta voi välttyä, jos siihen kiinnitetään riittävää huomiota valmistelutilanteessa ja kunnioitetaan esitettyjä muutosarvoja. Eri osapuolten näkemysten huomioiminen ja arvostaminen nousevat tärkeiksi elementeiksi kaikessa yhteensovittamisessa. Yhteensovittaminen ei ole vain toimintojen yhteensovittamista, vaan samalla se on työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin rakentamista. Näille on luotu lähtökohdat jo sulattamisvaiheessa. Arvojen ja ihmisten johtamisen tarve kulkee läpi koko muutosprosessin. Weick ja Quinn (1999) korostavat koko organisaation toimintaa koskevan informaation tärkeyttä emotalo-ongelman kohdalla. Samalla on muistettava kulttuurisen tiedostamisen merkitys. Yhdistyvät organisaatiot tulevat yhdistymiseen oman identiteettinsä ja kulttuurinsa kautta. Tämä edellyttää molempia osapuolia kunnioittavaa yhteensovittamista (Weick & Quinn 1999, 374, myös Bansal 2015, De Bernardis & Giustitiano 2015).

Toteutusvaiheessa korostuvat johtamisen asiapuolen tehtävät. Johtamisen kannalta muutoksen etenemisen seuranta nousee keskeiseen asemaan. Muuten johdolta edellytetään mukana oloa, jatkuvaa päätöksentekoa, ihmisten kannustamista, tilanne-

tietoisuutta, johdon ja henkilöstön eri näkemysten sovittelua ja jopa erilaisten pikkuaasioiden sietämistä ja järjestelyä. Johdon tulee tiedottaa kaikista vaiheista ja tapahtumista. Yhdistymisessä syntynyt uusi johtamisjärjestelmä on saatava toimivaksi. Esi- miesten väliset suhteet ja toimivalta on määriteltävä ja saatava kaikkien tietoisuuteen. Erityisesti lähiesimiesten asema ja heidän tukemisensa on tärkeää. Lähiesimiehillä on keskeinen rooli toimintokohtaisten työprosessien täsmentämisessä ja uusien työ- yhteisöjen synnyttämisessä. Ihmisten johtamisen laiminlyöminen aiheuttaa jännit- teitä.

Toteutusvaihe sisältää edelleen merkittävää ihmisten johtamista. Toteutusvai- heessa on tärkeää tiedostaa sulattamisvaiheessa käynnistyneiden toimintojen jatku- vuus. Työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin muotoutuminen on alkanut jo sulatta- misvaiheessa. Siellä on tehty joko hyvä tai huono perusta näiden muodostumiselle. Niiden muodostuminen edellyttää edelleen ihmisiä huomioivaa johtamista. Jos sulat- tamista tarkastellaan vain alkuvaiheen ihmisten kohtaamiseen liittyvänä toimintona, ollaan väärässä. Yhdistymisen jatkuessa toteutus- ja myös jopa vakiinnuttamisvai- heessa tulee esiin vastaavanlaisia ihmisten tunteisiin ja asemaan ym. liittyviä asioita. Nämä liittyvät vaikuttamiseen, sijoittumiseen, sopeutumiseen jne. Ne edellyttävät tai- tavaa ihmisten johtamista. Niiden huono hoitaminen vaikuttaa ihmisten sitoutumi- seen.

On tietysti huomattava, että kaikki jännitteet eivät ole saman painoisia. Voidaan hyvin kysyä, tuleeko johdon ”pysähtyä” jokaisen esiin tulevan jännitteen kohdalla. Olivatpa ne pieniä tai isompia, näyttää kuitenkin siltä, että ne on käsiteltävä, että asi- oista ei nouse suurempia jännitteitä. Esimerkiksi muutto on asia, minkä voisi olettaa olevan helposti suunniteltava ja toteutettava. Näin ei kuitenkaan näytä olleen. Muu- ton suunnitteluun vaikuttaa tilojen valmistuminen ja valmistelun mahdollinen myö- hästyminen. Samalla on myös huomioitava muuttoon liittyvä työpaine sekä siihen liittyvä inhimillinen eron tunne aiemmasta ja sopeutuminen uuteen. Muuttoon voi liittyä sekä vakavia, että vähemmän vakavia muutosreaktioita. Muuton organisointi on hyvä esimerkki siitä, miten rationaalisuuden jännitteitä syntyy prosessin kuluessa. Johdon kannalta on olennaista, miten johto osaa erottaa ja perustella sekä tiedottaa vähemmän tärkeätkin asiat siten, että ne eivät nouse hetkellisesti yhdistymisen vaka- vaksi esteeksi. Jos johto pitäytyy vaan rationaaliseen muutoksen organisointiin, saa- daan aikaan jännite, mikä ilmenee ilmapiiirin heikkenemisenä ja ihmisten tuskaisuus- den lisääntymisenä. Asioiden huono hoitaminen kulkee mukana ihmisten miellissä pitkään muutoksen kuluessa. Se voi jäädä uuden organisaation toimivuutta haittaa- vaksi tekijäksi.

Toteutusvaiheen jännitteiden syiksi voidaan nostaa ihmisten tasapuolisen kohtelun ongelmat, ihmisten ohittaminen päätöksiä tehtäessä, huono tiedotus ja osallistaminen sekä ajoitusongelmat. Keskeistä on ymmärtää, että tässäkään vaiheessa ei voi jäädä pelkkään tehtäväkeskeiseen toiminnan ohjaamiseen. Ihmisten johtamisen ja johdon läsnäolon tarve korostuu edelleen. Johdon on elettävä muutosta läpi henkilöstön kanssa. Muutoksen toteutus on yhdessä kulkemista, yhdessä kokemista ja elämistä, vaikka johto ja henkilöstö pysyvätkin omissa rooleissaan. Johdolta muutoksen toteuttaminen edellyttää monien muiden kompetenssien ohella tilanneherkkyyttä ja kykyä aistia henkilöstön henkeä ja muutoksen ilmapiiriä. Vain ottamalla nämä huomioon voi syntyä oikeata yhteisöllisyyttä, mikä vie muutosta eteenpäin.

## 7.4 Uuden organisaation, toimintatavan ja kulttuurin vakiinnuttaminen ja rationaalisuuden jännitteet

Muutosmalleissa päädytään yleisesti siihen, että alkuvaiheita ja toteutusvaihetta seuraa muutoksen / yhdistymisen vakiinnuttamisvaihe. Tämä keskittyy monissa rationaalis - lineaarisissa malleissa organisaation kulttuurin yhtenäistämiseen (esim Kotter 1996: ”Anchor changes in the corporate culture, Kotterin askel 8, 23, Kanter et al. 1992: ”Institutionalise change”, askel 12, 392, Burnes 2014, 386 - 387).

Käräjäoikeuksien yhdistymisen toteutus on suunniteltu ajatuksella, että uusi tuomioistuin on toimintavalmis sen lainsäädännöllä määrättyinä voimaantulopäivinä. Tämä on hankkeen toiminnallinen vaatimus. Oli mielenkiintoista nähdä, että moni laamanneista katsoi, että uusi organisaatio oli jo valmis voimaantulopäivänä<sup>28</sup>. Aineistosta kuitenkin näkee, että sekä henkilöstö että myös johto olivat kuitenkin ymmärtäneet, että muutos ei ollut vielä vakiintunut voimaantulopäivänä. Yleinen käsitys oli, että muutos ei ole vielä valmis, vaan sekä, organisaatio, toiminnot ja kulttuuri edellyttävät vakiinnuttamista.

28) Dawson tosin jakaa laamannien käsityksen toteamalla, että vaikka muutos itsessään jatkuu, voidaan jokin sen vaihe ajatella päättyneeksi siten, että muutoksen tuomat työskentelytavat ovat tulleet osaksi päivittäistä arkirutiinia (1994, 40, 2003, 14). Itse näen, että toimintojen ja kulttuurin vakiinnuttamisen tulee jatkua vaikkakin sitten liittyneenä normaaliin johtamistoimintaan.

Vuoden tai kahden vuoden aikaa pidettiin riittävänä vakiintumisen aikana voimaantulon jälkeen. Organisaatiomuutoksen kannalta tärkeätä kuitenkin oli, että vakiinnuttamisen tarve oli tiedostettu. Tutkimuksissa tätä vaihetta katsotaan yleisesti organisaation kulttuurien ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi.

Uuden käräjäoikeuden toimintojen ja olemuksen vakiinnuttamiseen liittyy kuitenkin koko aiempi muutoksen kaari. Ihmisten on hallittava työnsä, työtyytyväisyyttä on oltava, työprosessien toimivuus ja yhtenäisyys on varmistettava, johtamistapa on saatettava kaikkien tietoon ja hyväksytyksi, johtamisjärjestelmä on saatava toimimaan, organisaatioon on luotava sujuva kokous- ja keskustelukulttuuri. Työyhteisöjen ja yhtenäisen organisaatio- ja johtamiskulttuurin luominen jatkuu. Vakiinnuttaminen edellyttää edelleen aktiivista johtamista. Uuden isomman organisaation toimintatapojen omaksumista ja tukemista tulee jatkaa. Muutos aika on asteittain siirrettävä arkityön tavalle.

Johto on voimaantulopäivän jälkeen jälleen kaksijakoisessa tilanteessa. Toisaalta johdolla voi olla mieltymys jättää raskas yhdistymismuutos sinällään taakseen ja siirtyä normaaliin arkirutiiniin ja päivittäisjohtamiseen. Toisaalta vakiinnuttamisen johdosta on seurattava toiminnan sujuvuutta ja toimivuutta. Tämä asenne on vietävä koko johtamisjärjestelmään, jonka täytyy osata arvioida organisaation tilaa. Yhdistymisen jälkeen on edelleen säilytettävä kehittämisasenne ja sellainen ilmapiiri, jolla viedään toiminnot toimiviksi ja työyhteisöt tyytyväisiksi. Tämän asenteen luominen ja ylläpito raskaan yhdistymisurakan jälkeen muodostaa jännitteen, mitä on osattava tietoisesti hoitaa.

Johdon on muistettava, että myös johtamiskulttuuri tulee vakiinnuttaa. Johdon on kyettävä johtamaan myös itseään ja pidettävä muutosjohtamisen kompetenssit edelleen mielessään. Rationaalisuuden jännitteet nousevat tässä lähinnä, jos vakiinnuttamista laiminlyödään jättämällä johtamisessa huomioimatta organisaation sekä henkilöstön tarpeet sekä ihmisten ja toiminnan mahdollisten ongelmien aliarvioimisenä ja pelkkänä ”aika hoitaa” toimintatapana.

Johdon tavoitteeksi jää vakiinnuttaa yhtenäiset toimintatavat ja pelisäännöt uudelle organisaatiolle. Kumpikin näistä sisältää jännitteen siitä, miten nämä saadaan luoduksi ja hyväksytyksi. Tiedotus ja yhteinen valmistelu ja keskustelut ovat avaimia jännitteiden purkamiseen. Uusiin käytäntöihin perehtyminen ja niiden omaksuminen edellyttävät uuden oppimista. Samoin koko organisaation on opittava (Argyris 2004, 2005, Senge 1990, Stenvall & Virtanen 2007, 40 - 41). Tämä edellyttää suunnitelmallista toimintaa oppimisen edistämiseksi. Pelkkä arkityössä oppiminen ei riitä, vaan johdon tulee järjestää käytäntöjen kehittämiseen ja omaksumiseen liittyviä palaveriteita



ja koulutustilaisuuksia. Henkilöstön ajankäyttö ja motivaatio on turvattava jännitteisen tilanteen välttämiseksi. Koulutusta ja yhteisiä tilaisuuksia tulee järjestää työyhteisöjen kehittymiseksi edelleen yhteisöllisemmiksi. Organisaatiolle on luotava yhteisiä tavoitteita ja arvoja, mitkä ohjaavat ja tiivistävät uutta organisaatiota ja työyhteisöjä. Ihmisten itsetuntoa ja ammattitilaa on tuettava.

Henkilöstö korosti voimakkaasti yhtenäisen kulttuurin aikaansaamisen tärkeyttä. Tähän näyttivät olevan keskeisenä syynä aiemmat kokemukset vanhojen kulttuurien sitkeydestä (1993 vuoden uudistus) ja tässä nyt tapahtunut siirtyminen isompaan organisaatioon ja isomman organisaation käytäntöjen voittaminen, emo-organisaation valta-asema. Edellä on viitattu emo-organisaation vaikutusvallan ilmapiiiriä ja yhteisöllisyyttä huonontaviin vaikutuksiin. Tämä on jatkuva jännite, jota tulee hoitaa sitouttamalla koko henkilöstöä uuteen kulttuuriin. Mikäli muutospolulla on tapahtunut arvojen loukkaamista ja epäoikeudenmukaiseksi koettua kohtelua, sitä on yritettävä korjata viimeistään tässä vaiheessa. Välineinä tähän ovat keskustelut, palaverikäytäntö, tiedotus ja muut henkilöstöä kokoavat ja yhteistä tietoisuutta kehittävät keinot, yhteistyö virallisesti ja epävirallisesti (Vakkala 2012, 93). Me-hengen kehittäminen on yksi keskeinen vakiinnuttamisen keino. Henkilöstön näkökulmasta sopeutumista edellyttää uuden oppiminen, työn ja organisaatiokäytäntöjen hallittavuus sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden varmistaminen. Ihmisten pitää myös osata oppia pois vanhasta (Schein 1996, 28 – 30, Ylikoski 2009). Uuden organisaation on oltava koko henkilöstön organisaatio, missä kaikki viihtyvät ja tekevät mielellään työtä. Johdolla on tässä jatkuva jännite olemassa.

Vakiinnuttamisvaiheen jännitteitä voi koota seuraavasti.

<b>Muutosilmiö</b>	<b>Johtamistoimenpide</b>	<b>Jännite</b>
Vakiinnuttamistarve	Asian tärkeyden tiedostaminen / sisäistäminen (johto), seuranta	Toiminta ei vakiinnu, työyhteisössä ristiriitoja, ilmapiiiri huono, käytännöt takkuavat

Toiminnan yhtenäistäminen	Työryhmät, keskustelut, koulutus	Motivaatio, jaksaminen, työn hallinta, kehittämisasenne, me –henki, uuden oppiminen
	Pelisäännöt, arvot	Kaikki eivät mukana, emo-organisaation toimintatapojen käsittelyn ja legitimitöinnin puute
Työyhteisöjen kehittäminen	Keskustelut, tutustuminen, yhteistyö ja -henki	Emo-organisaatio, yhteistoiminnan heikkous, me – hengen puute
	Arvot, pelisäännöt	Epäsopu, kyräily, klikit, tyytymättömyys
Organisaatiokulttuuri,	Luominen, kehittäminen, keskustelut, arvoperustan luominen	Emo-organisaation valtasema, sitoutuminen, hyväksyntä, yhteisöllisyyden puute
Johtamiskulttuuri	Uuden vahvistaminen, toimivuuskeskustelut, kehityskeskustelut	Toimintatavan hyväksyntä, johtamistapa, palaverit
Ajan kulun ymmärtäminen	Jatkuva kehittäminen, seuranta, tiedotus, palaverit	Epäkohtien kartoitus ja korjaus, inkrementaalisuus, kehittämisasenne

**Taulukko 17.** Vakiinnuttamisvaiheen jännitteitä

Vakiinnuttamisvaiheessa rationaalisuuden jännitteet nousevat aktiivisten johtamistoimien puutteesta ja organisaation toiminnan häiriöistä. Johdon vastuulla on löytää keinoja ja aikaa toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämiseksi ja niissä tarvittavan yhteisöllisyyden ja kulttuurien yhtenäistämiseksi. Henkilöstön on edelleen sitouduttava organisaation kehittämiseen. Kaikkien hyväksyttävissä olevat arvot ja pelisäännöt auttavat tässä. Vaikka virallinen päättymispäivä (voimaantulopäivä) määrätäänkin näissä yhdistymisissä etukäteen, organisaation toimintoja, toimintatapoja, käyttäytymissääntöjä, työyhteisöjen kehittymistä ja kulttuuria tulee vakiinnuttaa, kunnes muutoksen vaikutukset on yhteisesti omaksuttu uudeksi toimintavaksi ja kulttuuriksi. On huomattava, että myös suunniteltu muutos on siten jatkuva, että sille on vaikea määrittää todellista päättymispäivää muutoksen vakiintumisen osalta. Suunniteltu muutos jatkuu voimaantulopäivän jälkeen vakiinnuttamisena ja emergentin muutoksen kaltaisena jatkuvana kehittämisenä.

Vakiinnuttaminen edellyttää, että johto ymmärtää muutoksen monimutkaisen luonteen ja mahdollisten jännitteiden esiin tulon ja osaa varautua niihin jo etukätesuunnittelussa tai ainakin jännitteisissä tilanteissa. Tämä edellyttää jatkuvaa aktiivisuutta uudistamisessa. Organisaation ilmapiiri ja me-henki kehittyvät hitaasti, varsinkin, jos yhdistymisessä ei ole alusta alkaen huomioitu ihmisten yhteisöllistämisen tarvetta. Jos niiden syntyminen jää vain työn ohessa omalla painollaan kehittyväksi, organisaatio voi toimia vajaatehoisesti ja siellä vallitsee kyräilyä ja ristiriitoja. Uudessa organisaatiossa on aina uuden oppimista työn hallinnassa ja ihmissuhteissa sekä uuteen johtamiskäytäntöön totumisessa. Uuden isomman (emo-) organisaation toimintakäytäntöjen omaksuminen ja niiden seuranta ja toimivuus on koko organisaation yhteinen, erityisesti tietysti johdon, tehtävä. Organisaatiokulttuurin kehittyminen kestää vielä muita asioita pidempään sen syvällisyyden johdosta. Jännitteitä syntyy, jos näitä asioita ei vakiintumisvaiheessa enää jakseta tai huomata hoitaa. Samalla kun toimintaa vakiinnutetaan, organisaatioon olisi luotava jatkuvan kehittämisen henki ja ajattelutapa.

## 7.5 Käräjäoikeuksien yhdistymisen muutosprosessin kuvaus

Kun tämän tutkimuksen kohteena on ollut käräjäoikeuksien yhdistymisen muodostama muutosprosessi, on vielä tarkoituksenmukaista koota edellä olevan muutosprosessin vaiheittaisen tarkastelun pohjalta käräjäoikeuksien yhdistymiseen liittyvän vaiheittaisen muutosprosessin kuvaus. Kuvaus on rationaalis- lineaarinen edellä omak-

sutun vaiheistuksen mukaisesti. Mikäli tahdotaan noudattaa tämän tutkimuksen oppeja, tätä yhdistymisen muutosprosessia on luettava pitäen mielessä edellä esitetty jännitteiden esittely. Tällaisenaan muutosprosessi on tulkittava rationaaliseksi, johon jännitteet asettuvat vaihe vaiheelta tai koko prosessiin liittyen kunkin yhdistymisen analyysin perusteella.

<b>Käräjäoikeus 1 – Käräjäoikeus 2</b>	<b>Yhdistymisen rationaalinen prosessi</b>
Muutoksen vaiheet	Yksityiskohtainen kuvaus
Muutosperusta, suunnittelu	Vireilletulo, tietoisuus yhdistymisestä  Suunnittelu  Muutosorganisaatio  Työryhmät
Sulattaminen	Tiedotus, tavoitteet  Haastattelut  Tutustumiset  Työryhmät  Sitouttaminen

Toteutus	<p>Yhteensovittaminen, työryhmät</p> <p>Valmistelu</p> <p>Organisointi</p> <p>Uusi rakenne</p> <p>Työprosessit</p> <p>Tehtävämuutokset</p> <p>Nimitykset</p> <p>Tilat</p> <p>Sijoittaminen</p> <p>Muutto</p> <p>Työyhteisöt</p>
Vakiinnuttaminen	<p>Toimintojen yhteensovittaminen</p> <p>Toimintatapojen yhteensovittaminen</p> <p>Työyhteisöjen jatkokehittäminen</p> <p>Organisaatio- ja johtamis- ja toimintakulttuuri, organisaatiokäyttäytyminen, arvot, pelisäännöt</p>

**Taulukko 18.** Käräjäoikeuksien yhdistymisen rationaalinen prosessi

Seuraavassa yhteenvedossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena ja tehdään johtopäätöksiä niin vaiheittaisten kuin koko yhdistymisprosessia koskevista rationaalisuuden jännitteistä suhteessa tutkimusongelmiin.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOSTEN PERUSTEELLA TEHTÄVIÄ JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tämän tutkimuksen ongelmaksi määritettiin kysymys, miten rationaalis- lineaariseen ajatteluun perustuva muutosprosessi ja käytännössä tapahtuva muutosprosessi vastaavat toisiaan ja millaisia jännitteitä rationaaliseen ajatteluun perustuva muutoksen toteutus kohtaa käytännön todellisuudessa tapahtuvassa muutostilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena oli paikallistaa rationaaliseen ajattelumalliin perustuvan muutosprosessin ja todellisen muutosprosessin jännitteet ja liittää ne muutosprosessin eri vaiheisiin. Näin tutkimus pyrki ymmärtämään paremmin todellisen muutoksen (tässä yhdistymisen) sisältöä. Samalla voitiin ymmärtää esiin tulevien jännitteiden kautta sitä, miten ja missä muodossa vallitseva rationaalis- lineaarinen muutosajattelu ja sen mukaisiin malleihin liittyvä muutosten toteuttamistapa törmää jännitteisesti todellisen muutoksen sisältöön ja kulkuun.

Muutosongelman taustana oli tutkimuskirjallisuudessa viime vuosina rationaalis- lineaariseen muutosajatteluun kohdistunut kritiikki. Kritiikin kohteena oli näiden mallien väitetty kyvyttömyys ymmärtää todellisen muutoksen sisältöä muutosten toteuttamisessa. Tutkimuksen tausta-ajatuksena oli, että pelkkä rationaalinen, lineaarinen, eri vaiheisiin perustuva muutosajattelu ei toimi sellaisenaan edes suunnitellussa muutoksessa, ellei prosessin toteuttaja kykene huomioimaan rationaalisen ajattelun ja muutoksen sisäisen todellisuuden välisiä jännitteitä ja tästä johtuvaa pelkän rationaalisen ajattelun vajavaisuutta.

Tutkimus osoittaa, että rationaalis- lineaariseen muutosajatteluun kohdistettu kritiikki on osunut oikeaan. Rationaalis- lineaarinen muutosajattelu ja muutoksen todellisuus törmäävät keskenään. Tutkimuksen tuloksena löytyi useita eri muutoksen vaiheisiin ja koko muutosprosessiin liittyviä rationaalisuuden jännitteitä. Jotkut jännitteet sisältyvät koko muutosprosessiin siten, että ne kaventavat sen puhtaan rationaalista toteuttamismahdollisuutta. Jotkut jännitteet painottuvat puolestaan muutoksen eri vaiheisiin vaatien toteuttajalta niiden huomioimista muutoksen onnistuneen etenemisen ehtona. Nämä jännitteet on kuvattu ja analysoitu edellisessä luvussa.

Tutkimuksessa löytyneet rationaalisuuden jännitteet osoittavat täydellisen suunnittelun mahdottomuuden, osoittavat ylhäältä johdetun muutoksen vaikutukset

muutosvastarinnan syntyamiseen ja ihmisten sitoutumiseen sekä korostavat osallistumisen ja tiedottamisen / kommunikaation merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Muutosprosessin hallintaan liittyy myös muita ihmisten reaktioihin ja sitoutumiseen liittyviä vaikutuksia ja jännitteitä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat samalla kritiikin muutosprosessin yllätyksellisyydestä sekä muutostilanteiden monimutkaisuudesta.

Tutkimus tuo myös esiin muutoksen eri vaiheiden suunniteltuun keston ja toteuttamiseen liittyvät ongelmat ja jännitteet. Jännitteet on voitu sijoittaa muutosprosessin eri vaiheisiin tarkemmin ja avata sisällöllisesti. Muutosprosessia voidaan nyt ymmärtää aiempaa paremmin ja syvällisemmin. Jännitteet täsmentävät aiempaa ot-sikkotasoisista kritiikkiä ja avaavat muutosprosessin todellista sisältöä. Ne osoittavat rationaalisten mallien rajoittuneisuuden todellisen muutoksen ymmärtämisessä. Tutkimuksen tulokset rakentavat yhteyttä kompleksisuusteorian esittämiin pirullisiin ongelmiin (esim. Lindell 2017).

Yhdistymisen koko muutosprosessia ajatellen on huomattava johtamisen, erityisesti ihmisten johtamisen, ihmisten sitoutumisen, osallistumisen ja sen kautta ihmisten mukana olon merkitys ja vaikutukset muutoksen etenemiseen. Tähän liittyen tutkimus osoittaa, että on ymmärrettävä ihmisten yhdessä synnyttämien asioiden, kuten työilmapiirin, työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin kehittyminen jo yhdistymisen lähtötilanteesta alkaen ja näiden kokonaisuuksien jatkuminen aina muutoksen vakiinnuttamiseen ja siitäkin eteenpäin. Johdon tulee ymmärtää yhdistymistä niin, että nämä kokonaisuudet kasvavat ihmisten kohtelusta, vuorovaikutuksesta ja mahdollisuudesta rakentaa yhteisöllisyyttä. Ihmisiä on johdettava ja kohdeltava mahdollisimman yksilöllisesti, oikeudenmukaisesti, arvostaen ja samalla yhteisöä rakentaen.

Ihmisenäkökulman ohella toinen keskeinen läpi koko muutosprosessin kulkeva pääteema on organisaatioiden toimintojen yhteensovittaminen. Yhdistyminen voidaan tulkita kokonaisuudessaan eri toimijoiden ajatusten ja toimintojen sisältöjen yhteensovittamiseksi. Organisaation toimintojen, työskentelytapojen ja kulttuurien onnistunut yhteensovittaminen edellyttää sellaista prosessiymmärrystä, jossa muutoksen yllätyksellisyys ja yhteisöllisyys ja ihmisten mukana olo on osattu ottaa huomioon aina muutoksen alusta sen vakiintumiseen saakka. Yhteensovittaminen voidaan perustaa rationaaliseen suunnitteluun, mutta se edellyttää jatkuvaa kanssakäymistä, palaveria ja kommunikaatiota henkilöstön kanssa koko muutosprosessin ajan. Kolmas keskeinen koko muutosprosessiin liittyvä jatkuva jännite on muutosjohtajan roolin omaksuminen ja sen hallinta eri muutostilanteissa.

Johtamiseen liittyen tämän tutkimuksen pohjalta voi suositella osallistavaa johtamistyyliä muutosjohtamisen perustyyliksi. Tämä tuli selkeästi esiin myös johdon



haastatteluissa. Samalla pelkistyi muutoskirjallisuudessa yleisesti esiintyvä vaatimus siitä, että muutosta on tärkeää johtaa. Henkilöstön odotukset johtamistavasta olivat yksiselitteisesti osallistavan johtamistavan mukaisia ja aktiivista johtamista vaativia. Ihmisten johtamisen tarve painottui muutosjohtamisessa. Osallistava johtaminen mahdollistaa ihmisten kohtaamisen, kuulemisen, vaikutusmahdollisuudet ja niiden mukana tulevan sitoutumisen ja muutosmotivaation.

Osallistavan perustyylin tukityyleiksi voi suositella eri tilanteisiin soveltuvan tilannejohtamisen ja tyylijouaston käyttöä erilaisissa muutostilanteissa. Johdolla tulee olla kokonaiskuva muutosprosessin edellyttämistä johtamisvaatimuksista samalla kun johdolta odotetaan myös psykologisia valmiuksia ja tunneälyä johtamistoiminoissaan. Koko prosessin ohjaamiseen liittynyt keskeinen vaatimus oli erityisen muutosjohtamiseen liittyvän johdon roolin omaksuminen ja sen joustava ylläpitäminen. Muutosjohtaminen edellyttää johdolta uusia kompetensseja. Huono johtaminen näyttäisi olevan yksi keskeinen syy muutosprosessin jännitteiden syntyyn.

Muutosprosessi (yhdistyminen) on aina samalla myös johtamisprosessi, olkoon muutoksen läpiviejänä sitten yksittäinen johtaja, johtoryhmä tai muutosagentit. Lie nee selvää, että vastuu muutosprosessien toteutumisesta lankeaa muutoksen johdolle. Vastuuta on muutoskirjallisuudessa osoitettu myös organisaatioiden koko henkilöstölle. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on kuitenkin organisaation johdon vastuulla. Muutosten johtamisessa johdolla tulee olla kokonaiskuva ja ymmärrys muutosprosessin luonteesta ja jännitteistä. Esimerkiksi yhdistymisen muutosprosessi ei ole vain rakenteita, tiloja ja sijoittumisia sekä uusia tehtäviä ja työprosesseja koskeva asia, vaan prosessin johtamisen tulee samalla johtaa uuden organisaation toimintaa varmistaviin toimiviin työyhteisöihin ja yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin. Yhdistyminen on inhimillinen prosessi, mikä edellyttää ihmisten huomioimista ja arvostamista. Prosessi täytyy viedä lävitse ihmisten yhteistyöllä. Yhdistymisen prosessi edellyttää aktiivista johtamista, ihmisten osallistamista ja läsnäolevaa johtajaa, joka elää muutoksen läpi yhdessä henkilöstönsä kanssa.

Aineisto ei suoranaisesti puhu johdon itsensä johtamisesta, mutta se on olennainen osa muutokseen liittyvää johtamista. Sen tarve tulee esiin muutoksen paineiden hallinnasta, johdon roolin omaksumisesta sekä muutostilanteiden ja tunneälyn hallinnan tarpeesta. Johdon asemaan astuminen muutostilanteessa edellyttää herkkyyttä aistia muutoksen edellytykset ja kyvyn soveltaa oikeita tapoja kyseisessä muutoksessa. Johdon roolin omaksuminen johtamisjärjestelmän eri portilla edellyttää muutostilanteen sisällön ja kehityksen havainnointia ja oman johtamisen sopeuttamista siihen. Johtaminen on koettava palvelutoimintana muutoksen tavoitteiden saavuttamiselle, henkilöstölle ja palvelun saajille (palvelujohtamisesta esim. Dumas & Beinecke 2018,

Andersen 2018). Tätä voisi pitää yhtenä lähtökohtana muutosjohtajan kompetenssien arvioinnille. Tutkimus antaa viitteen siihen, että johdon, kuten myös koko organisaation, on kyettävä muutosajaiseen ja sen jälkeiseen itsereflektioon, missä johto aktiivisesti punnitsee johtamisensa sisältöä ja onnistumista. Muutostilanne edellyttää ihmiskeskeisyyttä, tilannejohtamiskykyä ja kykyä emotionaaliseen johtamiseen. Muutos edellyttää ihmisten innostamista ja motivaation luomista muutoksen eteenpäin viemiseen (vrt. transformationaalinen johtaminen, Burns 1978). Koko johtamisjärjestelmän tulee toimia muutoksen edistämiseksi.

Muutosjohtajan roolin omaksuminen ja johtamiskulttuurin kehittäminen kulkevat vastaavasti läpi koko muutosprosessin. Ainakin osalle henkilöstöä tulee yhdistymisessä uusi päällikkötuomari, käräjäoikeuden uusi johtaja, joka tuo omaa johtamistaansa ja kulttuuriaan uuteen käräjäoikeuteen. Uusi johtamiskulttuuri on koko muutosprosessin lävitse kulkeva jännite. Sen hallinta voi perustua aktiiviseen johdon arvojen ja käräjäoikeuden tavoitteiden selvittämiseen, aktiiviseen tiedottamiseen ja välittömään ihmisten kohtaamiseen työyhteisössä. Jos johto onnistuu legitimoimaan asemansa ja roolinsa, johtamiskäytäntöön totutaan ja se hyväksytään. Legitimointi edellyttää johdolta uuteen organisaatioon soveltuvan johtamistavan omaksumista tai hyväksyttämistä. Samalla on luotava luottamus johdon ja henkilöstön välille. On ymmärrettävää, mitä uuteen organisaatioon sitoutuminen edellyttää.

Yhteensovittaminen on koko yhdistymisprosessin perustoiminto. Kun kaksi tai useampia organisaatioita yhdistyy toisiinsa, syntyy yksi isompi organisaatio. Yhteensovittaminen pitää sisällään useita johdon käynnistämiä toimintoja, joiden organisoitintapa ja niistä henkilöstön kanssa käytävä vuoropuhelu ovat jännitteiden kannalta kriittisiä tekijöitä. Yhteensovittamisessa on osattava ottaa huomioon ihmisten odotukset, arvot ja tasapuolinen, oikeudenmukainen kohtelu. Samoin yhteensovittamisessa on osattava huomioida tutkimuksessa esiin tullut emo-organisaation toimintakäytäntöihin, valtaan ja kulttuuriin liittyvä ylivoima. Yhteensovittamisessa ei ole kysymys vain organisaation ja työprosessien rakentamisesta, vaan samalla sen yhteydessä muotoutuu samanaikaisesti uuden organisaation henkinen ilmapiiri, työyhteisöt ja uusi organisaatiokulttuuri.

On merkittävää huomata, että monet jännitteet muodostavat toisiinsa vaikuttavan ketjun. Monen jännitteen vaikutukset alkavat heti prosessin alusta jatkuen jopa muutosprosessin loppuvaiheisiin saakka. Erityisesti muutosvalmiutta luovan sulattamisvaiheen jännitteet vaikuttavat pitkälle koko muutosprosessiin. Esimerkkinä näistä jännitteistä ovat esim. ihmisten epäonnistunut kohtaaminen, siihen liittyvä epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu, heikko tutustuttaminen, muutosarvojen vastainen kohtelu (tasa-arvoisuus), vaikuttamismahdollisuuksien näennäisyys sekä monesti

mainittu emotalo - ongelma. Nämä kaikki tuovat esiin sellaisia toisiinsa liittyviä jännitteitä, jotka vaikuttavat ihmisten sitoutumiseen, motivaatioon, vastarintaan, yhteensovittamistoimintoihin osallistumiseen, työyhteisöjen muodostumiseen ja kulttuurin kasvamiseen. Merkittävä tulos on, että jännitteistä kasvaa useihin tunnetiloihin ja toimintoihin vaikuttava ketju.

Esim. työyhteisön syntyminen käynnistyy jo ihmisten kohtaamisesta aivan alussa siitä tavasta, jolla ihmisiä otetaan vastaan uuteen organisaatioon. Tähän liittyvät mahdolliset jännitteet voivat syntyä ihmisten kohtaamisen tavasta, heidän odotustensa ja arvostustensa huomioimisesta, huonosta tutustuttamisesta ja riittämättömästä tiedottamisesta ja osallistumisesta. Ihmiset tahtovat olla oman tulevaisuutensa subjekteja, eivätkä vain muutoksen objekteja. Ratkaisevassa asemassa on ihmisten johtaminen kohti uutta työyhteisöä. Se edellyttää koko muutosprosessin jänteen ymmärtämistä.

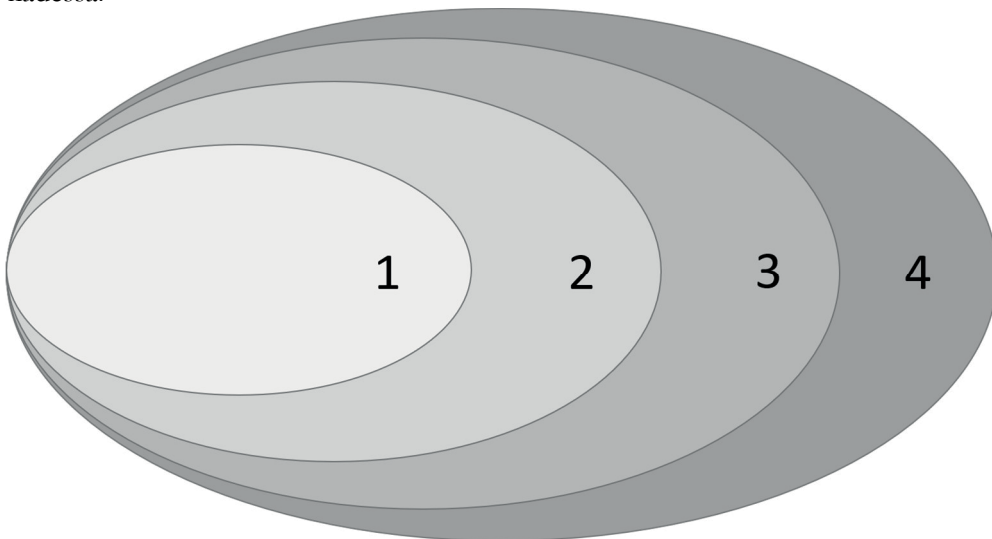
Yhteensovittaminen ulottuu myös koko yhdistymisprosessin ajalle. Sen tarve ja toiminnot alkavat jo ihmisten tutustuttamisesta, valmistelutyöryhmien käynnistämisestä ja ohjauksesta, niiden tulosten hyödyntämisestä, toiminnon siirtymisestä lähiesimiesten vastuulle. Toimintojen ja toimintakulttuurien sekä pelisääntöjen yhteensovittaminen jatkuu aina vakiinnuttamisvaiheeseen ja sen jälkeenkin. Yhteensovittamista voidaan pitää rationaalisesti suunniteltavana toimintana, jonka sisältö tulee kuitenkin suunnitella koko muutosprosessin kestoja ja ihmisten osallistumista ja sitoutumista ajatellen. Mahdollinen jännite voi syntyä yhteensovittamiseen liittyvien työryhmien organisoinnista, osallistamisen puutteesta, työryhmien työn julkistamisesta ja hyödyntämisestä ja emo-organisaation käytäntöjen liiallisesta perusteettomasta omaksumisesta. Yhteensovittamisessa on koko prosessin ajan kunnioitettava muutostarvoja.

Samoin myös kulttuurien yhteensovittaminen alkaa sekin jo alkuvaiheessa ihmisten kohtaamiseen liittyvien arvojen noudattamisesta ja työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittämisestä. Emo-organisaation ominaisuuksien ja käytäntöjen omaksumiseen liittyvä oikeudenmukaisuuden vaatimus on keskeisessä asemassa sitoutumisen ja yhteisöllisyyden syntymisessä. Kulttuuri koskee syviä arvoja ja ajattelutapoja, joten sen yhtenäistäminen on pitkäjänteistä toimintaa. Mitä parempi perusta sille luodaan heti yhdistymisprosessin alusta lähtien, sen paremman kasvualustan yhtenäiskulttuuri saa. Toiminnan perusteisiin liittyvä keskustelu sekä työikäntöjä luotaava johtamis- ja keskustelukulttuuri tukee yhtenäisen kulttuurin syntymistä. Kulttuurien (ja työyhteisöjen synnyn) yhdistämisen rationaalisen hallinnan jännitteet voivat jo yhdistymisen alusta lähtien syntyä ihmisten epäoikeudenmukaiseksi koetusta epätasa-arvoisesta kohtelusta, huonosta johtamisesta, toiminnan arvioinnin puutteesta ja aktiivisen yh-

teensovittamisen, mm. pelisääntöjen luomisen laiminlyönnistä. Kulttuurin luomisessa on muistettava myös henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen ja varmistaminen koko muutosprosessin ajan.

Keskeinen muutoksen läpiviemistä estävä ilmiö näyttää olevan muutoksen aiheuttama epävarmuus. Tämä ilmenee monin tavoin ja vaikutuksin tutkimuksen tuloksissa. Epävarmuus vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja sitoutumiseen ja luo jännitteitä. Epävarmuus syntyy heti, kun muutos uhkaa. Se tuo mukanaan pelot ja ahdistuksen ja epäilykset omasta tulevaisuudesta. Epävarmuuden poistaminen ja hallinta on ehkä keskeisin asia muutoksen käynnistymisen ja toteutuksen ohjauksessa. Se painottaa johtamista ja viestintää sekä kykyä kohdata ihmisiä ja kommunikoida heidän kanssaan eri muutostilanteissa.

Osoittamalla muutosprosessin jännitteitä tutkimus tukee aiempia tutkimuskäsityksiä siinä, että muutosprosessi ei ole rationaalinen, vaiheittain etenevä ja tarkkaan ennustettava, vaan monimutkainen, päällekkäisiin ja limittyviin toimintoihin perustuva ihmisten yhteistyön varaan rakentuva prosessi (esim. Burnes 2014, 225, Vartiainen et al. 2013, Graetz & Smith 2010, Burke 2008, Nyholm 2008, Jalonen 2005, Holbeche 2006, Artigiani 2005, Weick 1999 ym.). Muutosprosessi etenee tämän tutkimuksen mukaan itse asiassa muutoksen (ainakin yhdistymisen) lähtökohdasta etenevinä sisäkkäisinä lenkkeinä. Näiden sisällä on samanaikaisesti tapahtuvia päällekkäisiä ja samanaikaisesti jatkuvia toimintoja (vrt. esim. Burke 2002, 3, Nyholm 2008, 59). Rationaalinen ja ihmislähtöinen / irrationaalinen kulkevat näissä lenkeissä käsi kädessä.



**Kuvio 7.** Muutosprosessi sisäkkäisinä vaiheina.

Joidenkin tutkijoiden mukaan muutosprosessi ei voi olla lainkaan rationaalinen (Nyholm 2008, Weick 1999, Holbeche 2006, Juuti & Virtanen 2009, Stenvall & Virtanen 2008, Kotter 1995 ym.). Tämä tutkimus osoittaa omalta osaltaan, että eri prosessin vaiheisiin ja koko prosessin kulkuun liittyy tekijöitä, jotka kaventavat muutosprosessin rationaalista etenemistä ja ohjaamisen mahdollisuutta. Muutoksen toteutuminen tuo mukanaan tutkimuksen ongelman mukaisia jännitteitä. Rationaalisuus on siis vähintäänkin rajoitettua (Simon 1957). Tämän tutkimuksen mukaan ahdas rationaalinen lähestymistapa ei mahdollista onnistunutta muutoksen läpivientiä. Muutoksen onnistuminen ja sujuva eteneminen edellyttävät, että rationaalisuuden on lavennuttava ja täydennyttävä psykologisella ja muulla monitieteellisellä muutososaamisella (monitieteellisyyteen ovat viitanneet mm. Burnes 2014, Vartiainen et al. 2013, Graetz & Smith 2010, Holbeche 2006, Dawson 2003). Tämän tutkimuksen vahvuus on siinä, että se eksplikoii monitieteellisyyden kohteita ja erityisesti psykologisen osaamisen tarpeita esiin ”kaivettujen” jännitteiden kautta. Tämä käsitys tulisi liittää kaikkien muutosagenttien ja muutosta johtavien kompetensseihin ja sitä tulisi painottaa johdon koulutuksessa.

Näitä huomioita voisi ehkä kutsua muutosten toteuttamisen uusiksi menestystekijöiksi ja lainalaisuuksiksi (vrt. Ylikoski 2009, 62, 72, Juuti & Virtanen 2009, 68 - 69). Näiden näkökulmien ymmärtäminen on johdolle ja muutoksen ohjaukselle erityisen tärkeää. Tämä tutkimus suosittelee inhimillisen rationaalista lähestymistapaa ja ihmislähtöistä rationaalisuutta uudeksi muutosteorian ja muutosjohtamisen käsitteeksi.

Tutkimus tuo näin muutusteoriaan aiempaa rationaalisuuden kritiikkiä täsmentävän käsityksen kritiikin kohteena olleiden yläkäsitteiden sisällöstä ja edistää siten muutoksen parempaa sisällöllistä ymmärtämistä. Samalla tutkimus vahvistaa monia rationaalis- lineaarisen muutosajattelun kritiikitöntä käyttöä vastustavia näkemyksiä. Tutkimus osoittaa, että rationaalisuudelle on luotava laajempi, inhimillistä toimintaa ja muutoksen uutta monimutkaista sisältöä ymmärtävä sisältö. Tätä edellyttää mm. tutkimuksessa esiin tuotu käsitys muutosprosessin vaiheiden sisäkkäisyydestä, muutosprosessin yllätyksellisyydestä, muutoksen edellyttämä ihmisten johtamisen tärkeys, tasapuolisuuden ja osallistumisen tärkeys ja käsitys aktiivisesta, ihmistä innostavasta ja ihmisten vaikutusmahdollisuudet sallivasta muutosjohtamisesta. Muutos ei ole rationaalinen vaan irrationaalinen tila. Se on monimutkainen, yllätyksellinen ja sekava tilanne. Muutos ei etene suunnitellun lineaarisesti, vaan se kulkee sisäkkäisinä, päällekkäisinä ja samanaikaisina vaiheina, jotka sisältävät sekä rationaalisia, että inhimillisiä / psykologisia elementtejä ja toimenpiteitä.

Tutkimuksen tuloksena löydetty jännitteet rakentavat käsitykseni mukaan siltaa rationaalis- lineaarisesta ajattelusta nykyiseen uuteen muutosajatteluun, jossa muutos nähdään monimutkaisempaa ilmiönä kuin rationaalis- lineaarisissa malleissa. Samalla jännitteet lähentävät muutoksissa esiin tulevia ongelmia kompleksisuusteorian mukaisiin vaikeisiin, jopa pirullisiin ongelmiin (näistä esim. Waddock et al. 2015, Vartiainen et al. 2013, Head & Alford 2013, Grobman 2006, Styhre 2002). Muutosorganisaatiossa tapahtuva jännitteiden esiin tuomien ongelmien paras mahdollinen yhteinen ratkaiseminen voidaan myös liittää kompleksisuusteorian piirteisiin.

Tämän tutkimuksen varsinaisena kohteena on ollut käräjäoikeuksien yhdistyminen. Yhdistyminen on kirjallisuudessa tulkittu radikaaliksi muutosprosessiksi (esim. Price 2011, Holbeche 2006, Vaara 1995). Yhdistyminen on tulkittavissa radikaaliksi muutokseksi, koska se koskettaa käräjäoikeuden kaikkia osajärjestelmiä ja niiden syvärakenteita. Muutoskokemukset liittyvät koko käräjäoikeuden toimintaan ja osa-alueisiin. Oikeusjärjestelmän näkökulmasta muutos on puolestaan luettavissa ennemminkin reaktiiviseksi ja ehkäiseväksi tai toisen luokittelun mukaan strategiseksi (Dawson 2003, Stenvall & Virtanen 2007, s 25)<sup>29</sup>.

Aineiston pohjalta oli mahdollista muodostaa myös kuvaus ja tulkinta käräjäoikeuksien yhdistymisen vaiheittaisen prosessin sisällöstä. Tämä voi jatkossa toimia uusien yhdistymisten suunnittelijoiden ja muutosten toteuttajien apuna tulevista yhdistymisissä. Tutkimuksen tulokset ovat mielestäni myös siten yleistettäviä, että sekä rationaalisuuden rajoittuneisuuteen ja sen edellyttämään uuteen ajatteluun voi saada tältä pohjalta sovellettavan mallin ainakin tällä toimialalla tapahtuvien, uusien yhdistymisten suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Tutkimus antaa mahdollisuuden ymmärtää yhdistymisiin liittyvä muutosprosessi uudella tavalla ja auttaa näin uusien muutosten suunnittelua ja toteuttamista. Muutoksia suunniteltaessa on kuitenkin osattava huomioida oman toimialan ja kyseessä olevan muutoksen / yhdistymisen luonne ja logiikka.

29) Tutkitun kaltaisen muutoksen sijoittaminen kirjallisuudessa esitettyihin muutostyyppeihin on vaikeata yhdistymismuutoksen kaksitasoisuuden johdosta. Oikeusministeriön ja tuomioistuinjärjestelmän näkökulmasta kokonaisjärjestelmän yhdistymiset ovat osa valtionhallinnon rakennemuutosstrategiaa, jonka syynä on sopeutuminen vallitsevaan taloustilanteeseen ja teknologiseen kehitykseen, väestömuutoksiin jne. Tuolloin muutos ei ole niinkään radikaali, vaan enemmänkin hitaamman tason proaktiivinen muutos (esim. Dawson 2003, 13). Yhdistyvien käräjäoikeuksien tasolla kyse on syvältä niiden rakenteita, prosesseja ja kulttuuria muuttavasta radikaalista muutoksesta (Dawson 2003, Holbeche 2006, Stenvall & Virtanen 2007, Vaara 1995). Kummankin tason muutos on suunniteltu muutos. Rationaalisuusajatuksen osalta on huomioitava, että radikaalia muutosta on vaikea, jopa mahdotonta suunnitella yksityiskohtaisen tarkasti.

Tämä tutkimus on rajattu kysymykseen rationaalisen ajattelumallin rajoittuneisuudesta ja siihen liittyvistä lisäedellytyksistä muutosten toteuttamisessa, tässä tapauksessa erityisesti organisaatioiden yhdistymisen muutosprosessissa. Rationaalisuus itsessään muodostaisi mielenkiintoisen ja mielekkään teeman jatkotutkimusten kohteille. Rationaalisuuden lisäedellytysten pelkistäminen tarkempina monitieteellisinä sisältöinä ja kompetensseina muutosprosessissa voisi edelleen tuoda lisäymmärrystä muutosteorian kehittämiseen.

Lisätutkimusta voisi esittää myös ihmisten johtamisen konkreettisemmän sisällön ja johtamistapojen tutkimiseen. Samoin tutkimusta voisi tehdä ihmisten muutosodotuksista ja muutosarvoista. Tutkimusta voisi toivoa lisää myös julkisen johtamisen sisällöstä ja ominaisuuksista.

Kun oikeushallinnossa on tehty paljon rakenneuudistuksia, voisi käräjäoikeuksien kohdalla olla paikallaan pidemmän ajan seurantatutkimus rakenneuudistusten vaikutavuudesta, esim. käräjäoikeuksien toimivuudesta, palvelukyvyistä ja asiakastytytyväisyydestä sekä palvelujen saatavuudesta sekä työtyytyväisyydestä ja ilmapiiiristä (VMBaro tutkimusten ohella). Rakenneuudistusten tahtia ajatellen ei olisi vaikeata yhtyä korkeimman oikeuden presidentin haastattelussaan (HS 11.9.2018) ilmaisemaan kantaan ”tosin käräjäoikeuksien lukumäärää en enää pudottaisi nykyisestä, se ei olisi hyväksi kansalaisten saavutettavuuden kannalta”, hän esittää hillitysti.

## 9 LÄHDELUETTELO

- Al-Haddad S. Kotnour T. (2015) "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 2, pp.234-262, <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>.
- Alimo – Metcalfe B. (2006) *Effective leadership*. Local Government Management Board, UK kirjassa Holbeche L.: *Understanding Change*. Oxford.
- Amarantou V, Kazakopoulou S, Chatzoudes D, Chatzoglou P. (2018) Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Change Management* 31 (2) 2018, pp. 426 – 450.
- Andersen J.A., (2018) "Servant leadership and transformational leadership: from comparisons to farewells", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 Issue: 6, pp.762 - 774.
- Ansoff I. (1989) *Strategia 2000*, Helsinki.
- Ansoff I. (1984) *Strategisen johtamisen käsikirja*. Keuruu.
- Appelbaum S.H., Habashy S, Malo J-L., Shafiq H, (2012) "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue: 8, pp.764-782, <https://doi-org.helios.uta.fi/10.1108/02621711211253231>.
- Argyris C. and Schön D. (1968) *Organizational Learning*. London; Addison – Wesley.
- Argyris C. and Schön D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison – Wesley Publishing Company. Lontoo.
- Argyris C. (1992) *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers.
- Argyris C. (1999) *On Organizational Learning* (2 ed). Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Uk.
- Argyris C. (2004) *Reasons and Rationalizations, The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press.
- Armeniakis A.A. and Harris S.G. (2009) Reflections: Our Journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142.
- Armeniakis A.A. Holt D, Field H, and Harris S.G. (2007) Readiness for Organizational Change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioural Science* 43 (2), June 2007 s 232 – 255.
- Armeniakis A. Harris S. and Mossholder K. (1993) Creating readiness for organizational change, *Human Relations* 46: 681-703.
- Armeniakis A. and Harris S. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169 – 183.



- Armenakis A and Bedeian A. (1999) Organizational change: A review of theory and research in 1990s. *Journal of Management* 25 (3): 293-315.
- Artigiani R. (2005) Leadership and uncertainty: complexity and the lessons of history. *Futures*, Vol. 37, Issue 7, ss 585-603.
- Aslam U. Muqadas F, Imran M.K., Saboor A. (2018) Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Change Management* 31 (5) 2018, pp. 1084 – 1104.
- Avolio.B. and Bass, B.M. (1988) Charisma and beyond: Research findings on transformational and transactional leadership. I.G. Hunt, B. R, Baliga, H.P.
- Dachler C.A. Schriesheim (Eds.) *Emerging leadership vistas*. Boston, MA: Lexington.
- Austin & Currie (2003) Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*. Vol. 2 Iss:3, pp. 229-243.
- Baliga B.R. Hunt, J.G. (1988) An organizational life cycle approach in leadership. *Emerging leadership vistas*. Boston, MA: Lexington 1988.
- Banal – Estanol. A. & Seldeslachts, J. (2011). Merger failures. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20 (2), 589 – 624.
- Bankins S. (2015) A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions. *Journal of Organizational Behavior*, 11/2015, Vuosikerta / Sarjan osa 36, Numero 8, Pages: 1071-1095.
- Bansal A. (2015) Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions. *Journal of Organizational Change Management*, Volume 28, Issue 6 2015, 929 – 947.
- Bansal A. (2017) "A revelation of employee feelings of alienation during post-mergers and acquisition: An outcome of perceived organizational justice", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Issue: 3, pp.417-439.
- Bass B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Beckhard R. (1969) *Organization Development, Strategy and Models*. Addison Wesley, Reading MA.
- Beer M. and Eisenstat R.A. (2000) The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, Summer, 29 - 40.
- Beer M. and Nohria N. (2000) Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*, May – June pp. 133 – 41.
- Bennis W. (1966) *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Bibler Richard S. (Ed). (1989) *The Arthur Young management Guide to Mergers and Acquisitions*. John Wiley & Sons New York.
- Bokeno R.M. and Gantt V.W. (2000) Dialogic mentoring, *Management Communication Quarterly* 14: 237.
- Boyatzis R. (2006) An Overview of Intentional Change from a Complexity Perspective. *Journal of Management Development* 25:7, 607 – 623.

- Bridges W. (1991) *Managing Transitions*. New York: Perseus Books.
- Bruhn J. G., Zajac G. and Al-Kazemi A.A. (2001) Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change: A survey of two state public welfare agencies. *Public Performance & Management Review* 25 (2): 208-28.
- Buchanan D.A. and Huczynski A.A. (1997) *Organizational Behaviour: An Introductory text*, 3. ed. Prentice – Hall. London.
- Buchanan D. A. and Boddy D. 1992. *The Expertise of the Change Agent*, London: Prentice Hall. [Google Scholar], p. 27.
- Buhanist P. (2000) *Organisational Change, Development Efforts and Action Research*. Espoo.
- Buick F. Ann Blackman D, O'Donnell M.D. , O'Flynn J.L., West D, (2015) "Can enhanced performance management support public sector change?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 2, pp.271-289.
- Bullock and Batten: It is just a Phase We are Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. Volume:10, issue: 4, pages 383-412.1985.
- Buono and Bowditch (1989) *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Beardbooks.
- John G. Bruhn, Gary Zajac & Ali A. Al-Kazemi (2016) Ethical Perspectives on Employee Participation in Planned Organizational Change. A Survey of Two State Public Welfare Agencies. *Journal of Change management*, 208 – 228.
- Burke W.W. (2008) *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. California 2002, 2008 (second edition).
- Burnes B. (2004) Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, Volume 4, Issue 4, Pages 309-325.
- Burnes B. (2014) *Managing Change*, Pearson Education Limited, Edinburg Gate, Harlow CM20 2JE.
- Burnes B. & Bargal D. (2017) Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change management*, 22 Mar 2017, Pages 91-100.
- Burnes B. Hughes, M. and By, R.T. (2016), “Reimagining organizational change leadership”, *Leadership*, pp. 1-18.
- Burnes B. and Jackson P (2011) Success and Failure in Organizational Change: an exploration of the role and values. *Journal of Change Management* 11 (2), 133 – 62.
- Burns J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns J.M. Stalker, G.M. (1961) *The management of innovation*. London, Tavistock.
- Butcher D. and Atkinson S. (2000) The Bottom – Up principle. *Management Review*, January, 48 – 53.
- By R. T. (2009) *Organizational Change Management: A Critical Review*, In *The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire 2009.
- By R. T. and Macleod C (2009) *Managing Organizational Change in Public Services*. Routledge., New York.
- Caluwe de L. & Vermaak H. (2003) *Learning to Change. A Guide for Organization Change Agents*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

- Cameron Esther and Green Mike (2009) *Making Sense of Change Management*. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. (2<sup>nd</sup> edition) Kogan Page, London and Philadelphia.
- Carnall C. (2007) *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, UK.
- Cassar, V. & Buttigieg, S. (2015) Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44 (2), 217 – 235.
- Castillo C, Fernandez V, Sallan J.M. (2018) The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 31 (3) pp. 468 – 493.
- Cataldo C.C., Raelin, J.O. & Lambert, M. (2009) Reinvigorating the sryggling organization: the unification of Scheins oeuvre into a diagnostic model. *Journal of Applied Behavioural Science*, 45 (1), 122 – 140.
- Clark S. and Giola D and Kitchen Jr J & Thomas J (2010) Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*, issue 3 2010, s 397 – 438.
- Cohen A. (2007) Commitment before and after. *Human Resource Management, Review* 17, (3) 336 – 354.
- Covello V.T. (2006) Risk comparisons and risk communication: issues and problems in comparing health and environmental risks. In Kasperson - Stallen editors: *Communicating Risk to the Public*. Dordrecht: Kluwer Academic Press. Linaus kirjassa Holbeche, *Understanding Change, Theory, Implementation and Succes* 2006.
- Dawson P. (2003) *Reshaping Change: A Processual Perspective*. London, Routledge.
- De Bernardis L. & Guistitiano L. (2015) Evolution of multiple organizational identities after an M&A event: A case study from Europe. *Journal of Change Management* vol 28, issue 3 2015, pp. 333 – 355.
- Detert J.R., Schroeder R.G. & Mauriel J.J. (2000) A Framework of linking culture and improvement initiatives in Organization. *Journal of Management Review* vol 25, no 4, 850 – 863.
- Doyle M., Claydon T. and Buchanan D. (2000) Mixed results, lousy process: The management experience of organizational change. *British Journal of Management* 11 (Special Issue): 59-80.
- Doyle M. *Selecting managers for Transformational Change*. In *The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire, 2009.
- Dror Y. (1968) *Public Policymaking Re-examined*. Chandler Publishing Company, Scranton. Pennsylvania.
- Duck J.D. (1993) *Managing Change: The Art of Balancing*. Harward Business Review, vol 71, no 6, 109 – 118.
- Dumas C, Beinecke R.H. (2018) Change leadership in the 21st century. *Journal of Change Management* 31, 4, pp. 867 – 876.
- Dunby D. & Griffiths A. and Benn S. (2003) *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London, Routledge.
- Dunby D.C., Stace, D. A (1988) Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the O.D. model. *Organization Studies* 9: 317 – 334.

- Dunby D. & Stace D. (2009) The Strategic Management of Corporate Change, In The Principles and Practice of Change, Ed. D. Price, Wiltshire 2009.
- Eisenbeiß S.A. & Boerner S (2013) A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*: 24, 1 (2013), 54 – 68.
- Enercq J. M (1992) Planned and Unplanned Organizational Change. Consequences and implications. Teoksessa Hoskins & Anderson Ed. *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London / New York 1992.
- Eskola A. (1966) *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*. Porvoo.
- Eskola A. (1972) *Sosiaalipsykologia*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Eskola J. – Suoranta J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Jyväskylä.
- Feng C, Huang X, Zhang L (2016) A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Change Management* 29 (6) pp. 855 – 877.
- Fernandez S. and Rainey H. (2006) Managing Successful Organizational Change in the Public Sector, *Public Administration Review*, March/April 2006, s 168 – 176.
- Finlex, Käräjäoikeuslaki 28.6.1993/58.
- Finlex, Käräjäoikeusasetus 28.6.1993/582.
- Finlex, Tuomioistuinlaki 25.8.2016/673.
- Fiol C.M., Lyles, M.A. (1985) Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10: 803-813.
- Ford J.D. and Ford L.W. (1994) Logics of Identity, contradiction and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19, 756 – 85.
- Furnham A. (2003) *Managers as Change Agents*. Presentation, 2003, lainaus kirjassa Holbeche 2006.
- Gersick C.J.G. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review* 16 ss 10 - 36.
- Gersick, G.J.G. (1994) Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, vol 37, no. 1, pp. 9-45.
- Gill, R. (2003 /2009) Change Management or Change Leadership? In The Principles and Practice of Change, Ed. D. Price, Wiltshire 2009, *Journal of Change Management*, vol 3, no.4, 2003.
- Gill R. (2010) Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*. 307-318, 09 Nov.
- Gilley, A., McMillan, H.S. and Gilley, J.W. (2009), “Organizational change and characteristics of leadership effectiveness”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 16 No. 1, pp. 18-47.
- Goleman D. (1999) *Tunneäly työelämässä*. Keuruu.
- Goodman S. and Associates (1982) *Change in Organizations. New Perspectives on Theory, Research and Practice*. Jossey – Bass Publishers San Francisco.

- Graetz F. & Smith A.C.T. (2010) Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach, *Journal of Change Management* 10: 2, 135 – 154.
- Greenwood R., Hinings B. & Brown J. (1994). Merging professional firms. *Organizational Science*, 5 (2), 239 – 257.
- Grint K. (2005). Problems, Problems, Problems. The Social Construction of Leadership. *Human Relations* 58:11, 1467 – 1493.
- Grobman G.M. (2006) Complexity Theory: A New Way To Look At Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, Vol. 29, No. 3/4 (Fall 2005-Winter 2006), Pp. 350-382.
- Guest D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*. 19, 649 – 664.
- Haapamäki J. ja Lipponen J. (2009) Ministeriöiden yhdistyminen ja uuteen ministeriöön sopeutuminen. Seurantatutkimus työntekijöiden kokemuksista muutoksen keskellä. Helsingin yliopisto, sosiaalipolitiikan laitos. 1 / 2009.
- Haavisto V. (2002) Courtwork in transition. Helsinki University Press.
- Hallituksen esitys 15 / 1990 vp.
- Hamel G. (2007) Johtamisen tulevaisuus. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Handy C. (1989) The Age of Unreason. London, Arrow.
- Hanpachern C, Griego O. and Morgan G. (1998) The Extension of the Theory of Margin: A Framework for assessing Readiness for Change. *Colorado State University, Fort Collins* 9 (4), 339 – 350.
- Harisalo R. (2010) Organisaatioteoriat, Tampere.
- Head B. W. & Alford, J. (2013). Wicked Problems. Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society* 28.3.
- Heikkilä T. (1998) Muutosmyrsky. Espoo.
- Helpap S. Bekmeier- Feuerhahn S. (2016) "Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 6, pp.903-916, <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1108/JOCM-05-2016-0088>.
- Hersey P. and Blanchard K.H. (1990) Tilannejohtaminen. Gummerus Oy, Jyväskylä. (Management of Organizational Behaviour. 1988).
- van den Heuvel S, Schalk R, Freese C, Timmerman V. (2016) What 's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, Volume: 29 Issue: 2, 2016, pp.263-292.
- van den Heuvel, S, Freese, C, Schalk, R, van Assen, M. (2017) How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford Vol. 38, Issue. 3, 2017: 398-418.
- Higgs M. and Rowland, D. (2011), "What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47 No. 3, pp. 309-335.

- Hirsjärvi S. – Hurme H. (2011) Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Tallinna.
- Hodges J. (2016) Managing and Leading People Through Organizational Change: The Theory and Practice of Sustaining Change Through People. London, United Kingdom: Kogan Page. eBook.
- Holbeche L. (2006) Understanding Change, Theory, Implementation and Success, Jordan Hill, Oxford.
- Hoskins & Anderson Ed. (1992) Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe. London / New York.
- Huber G.P. & Glick W.H. Ed. (1995) Organizational Change and Redesign, Oxford University Press, New York.
- Huber G. P., Sutcliffe K. M., Miller C. C, Glick W.H. (1995) Understanding and Predicting Organizational Change. Teoksessa Huber George P. & Glick William H. Ed. Organizational Change and Redesign, Oxford University Press, New York 1995.
- Huczynsky A. and Buchanan D. (2001) Organizational Behaviour, An Introductory Text. Edinburg Gate, Harlow, England.
- Hughes M. (2011) Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? Journal of Change Management, Dec 2011, 451 – 464.
- Huotari V. & Kalalahti J. (2017) Organisaatioiden yhdistettävyyden arviointi. Hallinnon tutkimus 1/2017.
- Huhtanen P. (1985) Tietotekniikan käyttöönoton psyykkiset ja sosiaaliset ehdot ja vaikutukset. Tutkimus ATK-järjestelmän käyttöönotosta ja vaikutuksista palkanlaskentatyössä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hämäläinen R. P. – Saarinen E. (2006) Systemiäly Helsinki.
- Jalonen H. (2007) Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampereen Yliopistopaino.
- Juuti P. (1999) Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu.
- Juuti P. & Virtanen P. (2009) Organisaatiomuutos, Keuruu.
- Juuti P. & Rovio E. (2010) Keskusteleva johtaminen, Keuruu.
- Kanter R.M., (1983) The Change Masters, New York, Simon & Shuster.
- Kanter R.M. (1989) When Giants learn to Dance. Mastering the Challenge of Strategy, Management and Careers in the 1990s. Unwin Hyman. London, UK. (Jättiäisten tanssi Otava).
- Kanter R.M., Stein B. A. and T. D. Jick, (1992) The Challenge of Organisational Change, How Companies Experience It and Leaders Guide It, New York: The Free Press.
- Kanter R.M. (2009) Managing the Human Side of Change, In the The Principles and Practice of Change, Ed. D. Price, Wiltshire 2009.
- Kacperzyk, Beckman and Molterno (2015) Desentangling Risk and Change, Administrative Science Quarterly 2 / 2015.

- Kast F. E, Rosenzweig, J. E. (1984) *Organisation and Management. A Systems and Contingency approach.* Washington.
- Kerttula K. (2009) *Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa.* Jyväskylä.
- Kets de Vries, M. (2007) *Johtaja terapeutin sohvalla. Lisää tunneälyä organisaatioon.* Edita Publishing Oy. Edita Prima.
- Kirchner C. (1994) New Challenges to the Rationality Assumption: Comment, *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft.* Vol. 150, No. 1, Symposium on The New Institutional Economics Bounded Rationality and the Analysis of State and Society (March 1994), pp. 37-41.
- Kleiner B. and Corrigan W. (1989) Understanding organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal* 10 (3): 25-31.
- Kotter J.P. (1990) *Johtajuus menestystekijänä.* Weilin & Göös. Karisto, Hämeenlinna 1990.
- Kotter J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership differs.* London: Management Free Press.
- Kotter J.P. (1995) *Leading Change: Why transformational efforts fail.* Harward Business Review, Mach – April, pp 56 – 67.
- Kotter J.P. (1996) *Leading Change,* Harward Business School Press.
- Kotter J.P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta.* Oy Rastor AB, Helsinki, Data Com Finland Oy.
- Kotter J.P. (2002) *The Hearth of Change,* Boston.
- Kotter John P. (1985) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail,* Harward Business Review on Change, pp. 1- 21, Boston: Harward Business School. (Myös in *The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire 2009).
- Kotter J.P. & Schlesinger Leonard A. (1979) *Choosing strategies of Change,* Harward Business Review March – April 1979, pp. 106 -114, (Myös in *The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire 2009).
- Kotter J.P, Schlesinger L. A. and Sathe V (1986) *Organization. Texts, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change.* Irwin, Homewood, Illinois. (2nd Edition).
- Kotter J.P, Rathberger Holger (2008) *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa.* WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Laakso-Manninen R. (1998) *Human resource Management in Downsizing,* Turku.
- Laine T. (2001) *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma.* Kirjassa Aaltola J ja Valli R (toim): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* Jyväskylä, PS-kustannus, 2001, 26 – 43.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). *Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa, kompleksisuus ja muutosten hallinta.* Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia* s. 91 – 121. P-S kustannus, Jyväskylä.
- Lanning H. (2001) *Planning and Implementing Change in Organisations.* Espoo.

- Leavitt H.J. (1965) An Integrated Approach to Change.
- Lee K, Sharif M, Scandura T, Kim J. (2017) Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Change management* 30 (4) 2017, pp. 501 – 524.
- Lewin K. (1947) Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science: Social equilibria and social change. *Human relations* 1, 5 – 42.
- Lewin K. (1951) Frontiers in Group Dynamics. In Cartwright D. *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*, s 188-237. New York: Harper & Brothers.
- Lewin K. (1951) *Frontiers in Group Dynamics*. London: Tavistock Publications.
- Lewis D. and Thompson R. (1991) You have changed the culture: Now, how do you sustain it? *Human Resources and Employment Review* 1 (1): 37-64.
- Lewis L.K. (2011) *Organizational Change, creating Change through Strategic Communication*, Wiley – Blackwell, Malesia.
- Lewis L.K. (2006) Employee perspectives in implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70 (1), 23 – 46.
- Li M, Liu W, Han Y, Zhang P. (2016) Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, Volume: 29 Issue: 5, (pp. 732 – 750).
- Likert R. (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*, Mc Graw – Hill New York.
- Linde, B, Schalk, René. (2006) Experience of the employment relationship after a merger. *Management revue* Vol. 17, Issue 4, 2006 : 484 - 498.
- Lindell J. (2011) Ongelmat muokkaamassa johtajuutta. *Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä*. *Premissi* 6:6, 24 – 30.
- Lindell J. (2017) *Muutosjohtamisen pirullinen puoli*. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. *Acta Wasaensia* 375.
- Lines R. (2007) Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7 (2), 143 – 170.
- Lindblom C. (1959) Science of muddling through, *Public Administration Review* 19: 79-88.
- Linna A. (2008) “Se on niin väärin!”, Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A – 7.
- Luo, W, Song, L, Jiwen G, Diether R, Zhang, K, Feng, Y. (2016) How does leader communication style promote employees’ commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*; Vol. 29, Iss. 2, (2016): 242-262.
- Machiavelli N. (1589) *Ruhtinas*, Suomennos WSOY, Porvoo 1969.
- Maddock S. (2002) Modernization requires transformational skills: The need for a gender-balanced workforce. *Women in Management Review* 17 (1): 12-17.



- March J. and Simon H (1958) *Organizations*. New York; Wiley.
- March J. (1981) Footnotes to Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, s 563-577.
- Marshak R. (1993) Lewin meets Confucius: a review of the OD-model of Change. *Journal of Applied Behaviour Science* 29: 393 – 415.
- McHugh M, O'Brien G. and Ramondt J. (1999) Organizational metamorphosis led by front line staff, *Employee Relations* 21 (6): 556-76.
- McClellan, J. (2011) Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change, *Journal of Change Management*. Dec2011, Vol. 11 Issue 4, p465-480. 16p.
- Mathews B, Linski C.M. (2016) Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change, *Journal of Change Management* 29 (6) 2016 (pp. 963 - 972).
- Meyerson D.E, Scully M.A. (1995) Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 09/1995, Sarjan osa 6, Numero 5, Myös in *The Principles and Practice of Change*, Ed. D.Price. Wiltshire. 2009.
- Minzberg H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management science*, 9, 934-948.
- Mirvis, P.H. (1996) Historical Foundations of Organizational Learning. *Journal of Organization Change Management* 9, s 13-31.
- Moilanen R. (2001) *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki.
- Moran J.W. and Brightman B. K. (2000) Leading organizational change. *Career Development International*, 6 (2), 12 – 27.
- Morgan, G. (2006) *Images of Organization*. Sage Publications, Lontoo.
- Nadler D.A. (1987) Organizational frame bending: Types of change in the complex organisation. R.H. Kilmann, T.J. Covin and Associates, *Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco, Jossey- Bass.
- Nadler D.A. and Tushman M. (1980) A model for diagnosing organizational behaviour. *Organizational Dynamics* 9 (2): 35-51.
- Nadler D.A. and Tushman M. (1990) Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, Winter 1990, Pp. 77-97.
- Nadler D.A. and Tushman M.L. (1989) Organizational Frame Bending, *Principles for Managing Reorientation*, *The Academy of Management Review*, vol 10, no 3 1989, ss. 194 – 2004, myös in *The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire 2009
- Newton R. (2007) *Managing Change Step by Step*. All you need to build a plan and make it happen. Pearson Education Limited.
- Nigam, Huising and Golden (2016) Explaining the Selection of Routines for Change during Organizational Search, *Administrative Science Quarterly*, vol 61, 4 / 16, s 551 – 583-
- Nissinen V. (2004) *Syväjohtaminen*, Hämeenlinna.
- Nutt P.C. and Backoff R.W. (1997) Facilitating transformational change, *Journal of Applied Behavioral Science* 33 (4): 490 – 508.
- Nyholm I. (2008) *Keskijohto kuntauudistuksen näkijänä ja tekijänä*, Helsinki.

- Oakland J. S. & Tanner S. J. (2009) Quality management in the 21<sup>st</sup> Century – Implementing Successful Change, In *The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire 2009
- Oikeusministeriö, Oikeushallinto-osasto (2013) Käräjäoikeusuudistuksen seurantalutkimus, Helsinki.
- Oliver J. (2006) *Transformational Leadership*, esitelmä, lainaus kirjassa Holbeche L: *Understanding Change*.
- Osborne S.P. & Brown K (2005) *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Routledge. Oxon and New York.
- Otala L-M. & Ahonen G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*, Porvoo.
- Ouedraogo N, Ouakouak M.L. (2018) "Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 3, pp.676-696, <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1108/JOCM-09-2016-0175>
- Oztel and Hinz (2001) Changing Organizations with Metaphors. *The Learning Organization*, 8 (4) s 53-58.
- Pakarinen T. (2007) Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Palmer I. and Dunford R. (1996) Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualizing their Use in the Field of Organizational Change. *Academy of Management Review*, 21 (3), pp 691 – 717.
- Paronen E. (2015) Rationaalinen päätöksenteko sosiaali- ja terveystalouden uudistuksissa. Tapaustutkimus kahdesta sosiaali- ja terveystalouden uudistuksesta Pohjois - Savossa. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Paton, R. A. & Mc Calman, J (2000) *Change management, a guide to effective implementation*, London, Sage Publication.
- Pekkanen P. (2011) Delay Reduction in Courts of Justice – Possibilities and Challenges of Process Improvement in Professional Public Organizations. Lappeenranta University of Technology, Digipaino.
- Peters T.J. and Waterman R.H. Jr (1982) *In Search of Excellence. Lessons from Americas Best – Run Companies*. Harper & Row Publishers. New York.
- Pettigrew A.M. (1985) *The Management of Strategic change*. London.
- Pettigrew A.M. (1987) Content and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24: 649 – 670.
- Pettigrew A.M, Woodman R.W. and Cameron K.S. (2001) Studying organizational change and development challenges for future research, *Academy of Management Journal* 44 (4): 697-713.
- Pietiläinen, V, Syväjärvi, A, Talvitie, V. & Perttula, J. (2015) Prosessikonsultoinnin uusi aalto: Post- Scheiniläinen tulkinta organisaatioiden kehittämisestä. *Hallinnon tutkimus* 3 / 2015.
- Ponteva K. (2010) *Onnistu muutoksessa*. WSOY pro Oy.

- Price D. (Ed) (2009) *The Principles and Practice of Change*, Wiltshire.
- Price D. (2009) *The Context of Change*, in the *Principles and Practice of Change*, D.Price (Ed) Wiltshire.
- Pugh D.S. (1978) *Understanding and managing organizational change*, London Business School Journal, Vol. 3, No. 2, pp. 29-34.
- Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen (2012) *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki.
- Quinn, J. B. (1980) *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL, Irwin.
- Quinn R.E. (1996) *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Raisio, H. & Vartiainen, P. (2011). *Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Rajala, T. (1997) *Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä*. Tampereen yliopisto.
- Rittel H. and Webber M. (1973): *Dilemmas in General Theory of Planning*. Policy Sciences 4:2, 155 – 169
- Robertson P.J. and Seneviratne S.J. (1995) *Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector*, Public Administration Review 55 (6): 547-58
- Rogiest S, Segers J. van Witteloostuijn A. (2016) *Climate, communication and participation impacting commitment to change*. Journal of Organizational Change Management, Volume 29, Issue 2 2016
- Ropo, A. (1989) *Leadership and organisational change*. Vammala.
- Ropo A. (2011) *Johtajuuden ilmiö, johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen T, Ahonen P, Syväjärvi A, Vartiainen P, Vartola J & Vuori J (toim). *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne*. (181 – 217). Tampereen yliopistopaino.
- Rosenbaum D, More E, Steane P (2018) *Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review*, Journal of Change Management 31 (2) 2018, pp. 286 – 303.
- Rousseau D.M. (ed) (2012) *The Oxford Handbook of Evidence – Based management*, Oxford University Press.
- Rousseau D.M. (2003). *Extending the psychological contract*. Journal of management inquiry, 12 (3), 229 – 238.
- Salerno, A. & Brock, L (2008) *The Change Cycle : How People Can Survive and Thrive in Organizational Change*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Salminen A. (2000) *Implementing Organizational and Operational Change, Critical Success Factors of Change Management*, Espoo.
- Schein E.H. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä.
- Schein E.H. (1997) *Organisaatiopsykologia*, Jyväskylä.
- Schein E.H. (1999) *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*, Addison – Wesley Publishing Company, Inc.

- Schein E.H. (2006). From brainwashing to organizational therapy: a conceptual and empirical journey in search of "systemic" health and a general model of change dynamics. *A Drama in five Acts. Organizational Studies* 27 (2) 287 – 301.
- Shapiro C. (2010). The 2010 horizontal merger guidelines: from hedgehog to fox in forty years. *Antitrust Law Journal*, 77 (1), 701 – 759.
- Shaver M. (2006). A Paradox of Synergy: contagion and capacity effects in mergers and acquisitions. *The Academy of Management*, 31 (4), 962 – 976.
- Scott R. W (1992) *Organisations, Rational, natural and Open Systems*. Third edition, New Jersey.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Senge P. (2000) *The Dance of Change, The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London. (2000, 1999).
- Seo, M-G. & Hill, S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (4), 422 – 443.
- Siitonen J. (1999) *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*, Oulu.
- Simone De S, Cicotto G, Pinna R, Giustitiano L. (2016) *Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress*. Emerald Group Publishing Limited.
- Smollan R. K. (2009) *Minds, hearts and Deeds: Cognitive Affective and Behavioural Responses to Change*, In *the Principles and Practices of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire.
- Stenvall J. & Virtanen P. (2007) *Muutosta johtamassa*, Helsinki.
- Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala, Selin (2007) "Mees romppeines siihen" *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa*. Helsinki.
- Stenvall, Syväjärvi, Vakkala (2008) "Kun romppeet ovat paikoillaan." *Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Helsinki.
- Stephan U, Patterson M, Kelly C, Mair J. (2016) *Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes*. *Journal of Management*, Vol. 42 No. 5, 1250– 1281
- Strebel P. (2009) *Choosing the Right Change Path*, In *The Principles and Practice of Change* (Ed. Price D), Wiltshire.
- Stuart R. (1995) *Experiencing Organizational Change*. *Personnel Review* 24(2) 3 – 88.
- Sturdy A. and Grey C. (2003) *Beneath and beyond organizational change management: Exploring alternatives*, *Interdisciplinary Journal of Organization* 10 (4): 651-62.
- Styhre A. (2002) "Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Is e: 6, pp.343-351
- Sydänmaanlakka P. (2004) *Älykäs johtajuus*. Talentum, Helsinki.
- Sydänmaanlakka P. (2015) *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Tannenbaum R. & Schmidt, W.H. (1973) *How to Choose a Leadership Pattern*. *Harvard Business Review* 51 (3) (March – April), 95 – 102.

- Taskinen H. (2005) Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali – ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja.
- Taskinen H. (2011). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammin-takanen, J. (toim.) Sosiaali – ja terveysjohtaminen. s 145 – 164. Helsinki. WSOy Pro Oy.
- Temmes M. (2013). Suomalaisen hyvinvointivaltion Post-NPM – haasteet. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim). Hyvinvointijärjestelmä muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiainen 60-vuotispäiväksi. S 219 – 235. Acta Wasaensis 277. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. Vaasan Yliopisto.
- Thornhill A, Lewis P., Millmore M and Saunders M. (2000) Managing change: A Human Resource Strategy Approach. Harlow: Pearson Education.
- Tichy N.M. and Devanna M.A (1990) The Transformational Leader, New York: Wiley, myös Human Resource Management, Spring 1987, Vol 26, Number 1, Pp. 135-138.
- Tienari J. (1999) Through the Ranks, Slowly, Studies on Organizational Reforms and Gender Banking, Helsinki School of Economics and Business Administration. Hese Print.
- Tienari, J. & Vaara, E. (2004) Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. Liiketaloudellinen ajankausikirja / The Finnish Journal of Business Economics, 53(1): 92-108.
- Tienari J. & Meriläinen S. (2012) Johtaminen ja organisointi globaalisessa taloudessa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Torlak N.G. (2015) Improving the Role of Organizational Culture in Change Management through a Systems Approach. In book: Organizational Change Management Strategies in Modern Business, Edition: 1, Chapter: 12, Publisher: IGI Global, Editors: Ash Göksoy, pp.230-271.
- Tuomi J, Sarajärvi A, (2013) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Vantaa.
- Tushman M. and Romanelli E (1985) Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, Research in Organizational Behaviour 7: 171 - 222.
- Vaara E. (1993) Finnish -Swedish mergers and acquisitions, an empirical analysis of succes. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vaara E. (1995) Making Succes and Failure in Mergers ans Acquisitions. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vakkala H. (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa, Helsinki.
- Van Knippenberg, D; Sitkin, SB. (2013) A Critical Assessment of Charismatic'Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? academy of management annals, 06/2013, Vuosikerta / Sarjan osa 7, Numero 1.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima, F. (2002) Organizational identification after merger: a social identity perspective. British Journal of Social Psychology, 41, 233 – 252.
- Van Oosten, E. (2006). Intentional Change Theory at the Organizational Level. A Case Study, Journal of Management Development 25:7, 707 – 717
- Van Wart, M. (2012), Leadership in Public Organizations. An Introduction, 2nd ed., M.E. Sharpe, Armonk, NY.

- Van den Heuvel, S. & Shalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48 (2), 283 – 313.
- Van de Ven, A.H. (1988) Review essay: Four requirements for processual analysis. A. Pettigrew (ed), *The management of strategic change*. Oxford: Blackwell. 1989.
- Van de Ven A and Poole M. (1995) Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review* 20 (3): 510-40.
- Van der Voet, J. (2016), “Change leadership and public sector organizational change”, *American Review of Public Administration*, Vol. 46 No. 6, pp. 660-682.
- Vartiainen P, Ollila S, Raisio H, Lindell J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selvityä pirullisista ongelmista? *Gaudeamus*, Tallinna.
- Vartola J. (2008) *Näkökulmia byrokraatiaan*, Tampere
- Vartola J. – Af Ursin K. (1984), *Virkamieskunta Suomessa*
- Victorian Quality Council (2009) *Successfully Implementing Change, The Principles and Practice of Change*, Ed. D. Price, Wiltshire 2009
- Virtanen P. ja Stenvall J. (2010) *Julkinen johtaminen*. Tallinna
- Virtanen P. - Stenvall J. (2014) *Älykäs julkinen organisaatio*. Tallinna
- Virtanen P, Wennberg M. (2005) *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*, Edita
- Waddock S, Meszoly G.M., Waddell S, Dentoni D (2015) "The complexity of wicked problems in large scale change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 6, pp.993-1012, <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2014-0146>
- Waterhouse J., K. Brown and C. Flynn (2002) Change management practices: Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *International Journal of Public Sector Management* 16 (3): 230 – 41.
- Weber R. & Camerer, C. (2003) Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. *Management Science*, 49 (4), 400 – 415.
- Weber Y. & Drori, I. (2011). Integrating organizational and human behaviour perspectives on mergers and acquisitions. *International Studies of Management and Organizations*, 41, 78 – 95.
- Weber Y. & Tarba, S. (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management* 19 (3) , 288 – 303.
- Weick K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA, Addison – Wesley.
- Weick K.E. (1995) *Organizational Redesign as Improvisation*, Teoksessa Huber George P. & Glick William H. Ed. *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, New York.
- Weick K.E. (1995) *Sense making in organization*.
- Weick K.E., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science* 16 (4) 409 – 421.
- Weick K. and R.E. Quinn (1999) *Organizational change and development*. *Annual Review Psychology* 50: 361 – 86.

- Weidman D. (2002) Redefining leadership for the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Business strategy*, 23, 16 – 18.
- Wise L.R. (2002) Public Management Reform: Competing Drivers of Change, *Public Administration Review* 62 (5), s 555 – 567.
- Woodman, R.W. (2014), “The science of organizational change and the art of changing organizations”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 50 No. 4, pp. 463-477.
- Ylikoski, M. (1993, 2008) *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.
- Yukl, G.A. (1989) *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, 15.
- Yukl, G.A. (2006) *Leadership in organizations* (4 Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill. 1998, 6 Ed, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

# 10 LIITTEET

## 10.1 Haastattelulomake 1

Käräjäoikeuksien yhdistyminen

Tutkimus

Jorma Hirvonen

5.4.2012

### HAASTATTELUKYSYMYKSET 2012

Käräjäoikeuksien yhdistymiseen liittyvä tutkimuksen aineiston keruu toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluissa kartoitetaan yhdistymiseen liittyvässä muutoksessa mukana olleiden kokemuksia ja näkemyksiä yhdistymisprosessin kulusta ja sen onnistumisen ehdoista. Haastatteluilla pyritään löytämään vastauksia siihen, ”millainen olisi onnistunut yhdistymisprosessi, ja mitä edellytyksiä näette sille kokemuksenne perusteella.” Prosessia tarkastellaan henkilöstön ja johdon näkökulmasta.

Haastatteluissa arvioidaan henkilöstön yksilötason kokemuksia, henkilöstön käsityksiä toteutetusta muutosprosessista ja sen johtamisesta sekä käsityksiä muutoksen jälkeisen työyhteisön toimivuudesta.

Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan jatkossa auki. Haastateltavien nimet jäävät salaisiksi ja yksittäisten haastateltavien tiedot eivät välity eteenpäin.



## Haastattelukysymyksiä

### 1. YKSILÖTASON KOKEMUS

a. miltä muutos nyt kohdallasi tuntuu?

b. miten olet kokenut yhdistymisen sen

- alussa, ennen yhdistymispäätöstä?

- toteutusvaiheessa?

- nyt uuden organisaation vakiintuessa?

c. millaisia odotuksia sinulla oli uuteen organisaatioon nähden?

d. paraniko/huononiko asemasi ja tilanteesi vanhaan organisaatioon nähden?

e. vastaavatko tehtäväsi, asemasi ja arvostuksesi aiempaa?

f. onko jokin asia jäänyt sinua vaivaamaan?

g. miten arvioit työtovereidesi kokemuksia muutoksesta?

### 2. KOKEMUKSET YHDISTYMISSPROSESSISTA JA SEN JOHTAMISESTA

a. miten muutos/yhdistyminen mielestäsi vietiin lävitse?

b. miten asiat mielestäsi hoidettiin ja miten sinua kohdeltiin yhdistymisessä?

c. saitko vaikuttaa oman työsi järjestelyihin ja osallistua koko hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen?

d. saitko äänesi kuuluviin, kuunneltiinko sinua?

- e. ketä muutoksessa kuunneltiin, ketkä siihen mielestäsi vaikuttivat?
- f. miten oman organisaatiosi mielipiteet ja toimintakäytännöt otettiin huomioon?
- g. miten yhdistymisestä tiedotettiin, saiko riittävästi tietoa eri vaiheissa?
- h. tarvitsitko, saiko tukea yhdistymismuutoksessa, jos, niin keneltä?
- i. oliko muutokselle mielestäsi riittävästi aikaa?
- j. mitä asioita sinä pidät tärkeinä muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa?
- k. miten arvioisit muutoksen johtamista, ylimmän johdon työtä ja lähiesimiesten panosta?
- l. odotitko johtamiselta jotain enemmän?
- m. olisiko uudistuksessa tarvittu vielä jotain toimenpiteitä enemmän kuin tapahtui?

### 3. KÄSITYKSET UUDESTA ORGANISAATIOSTA

- a. miten nyt arvioit uutta työyhteisöä, jossa työskentelet?
- b. miten uusi organisaatio mielestäsi toimii aiempaan verrattuna? Mikä on hyvin, mikä huonommin?
- c. millaista ja mitä hyvää oli vanhassa organisaatiossasi, sen toiminnassa ja kulttuurissa?
- d. näetkö eroja vanhan työyhteisösi ja uuden työyhteisön ilmapiirissä ja kulttuureissa?
- e. mitkä ovat sinun mielestäsi keskeisimmät tekijät uutta työyhteisöä ja toimivaa organisaatiota ja uutta kulttuuria rakennettaessa?

## 10.2 Haastattelulomake 2

Jorma Hirvonen

5.5.2012

KÄRÄJÄOIKEUSUUDISTUS

KYSELY LAAMANNEILLE

Laamannit toimivat käräjäoikeusuudistuksen toteuttajina virastojensa päällikköinä vastaten uudistuksen paikallisesta johtamisesta. Laamannit toimivat samalla koko projektin muutosagentteina projektiin sisällytetyn johtamiskoulutuksen vaiheiden mukaisesti.

Yksikön päällikön asema uudistuksessa on henkilöstöön verrattuna toisenlainen. Päällikkö vastaa roolissaan uudistuksen toteutumisesta ja sen perustavoitteiden saavuttamisesta. Päällikön vastuulla on toteuttaa uudistus ristiriitaisessa paineessa. Hänen tulee huolehtia prosessin etenemisestä ja pysymisestä aikataulussa, huolehtia hankkeen tavoitteista ja toisaalta huomioida henkilöstön mielipiteet, odotukset ja henkilöstön hyvinvointi muutoksessa.

Kysely lähtee tästä näkökulmasta etsien vastauksia seuraaviin peruskysymyksiin,

1. millainen johdon rooli on muutoksessa?
2. miten johto koki muutoksen?
3. millainen johtamistapa osoittautui toimivaksi?

Pyydän vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

1. Millaisena koette johdon roolin muutoksessa? Millaisessa tilanteessa viraston päällikkö on muutoksen läpiviemisessä?
2. Mitä asioita muutosprosessin ohjaus johdon näkökulmasta sisältää?
3. Mitkä asiat olivat mielestänne keskeisimpiä muutoksen johtamisessa?
4. Millaisia ongelmia tai ristiriitoja muutosprosessin ohjaukseen sisältyy? Millaisia valintoja joutuu tekemään?
5. Mitkä asiat/toimet olivat muutoksen avaimia?
6. Mikä on nimitysten merkitys muutosprosessissa?
7. Miten hankkeen sisäinen organisointi mielestäsi toimi?
8. Miten henkilöstön näkemyksiä pystyy ottamaan huomioon prosessin aikana?
9. Miten kuvaisit omaa johtamistyyliäsi?
10. Millainen johtamistapa mielestänne muutoksessa toimii?
11. Miten arvioit muutoksen ohjaukseen liittyneen yhteiskoulutuksen merkitystä?
12. Miten muutos vaikutti sinuun ja jaksamiseesi?
13. Millaisia paineita muutos tuo päällikölle?
14. Olisitko mielestäsi tarvinnut enemmän tukea prosessin johtamiseen? Millaista?
15. Mitkä ovat mielestäsi yhteenvedonomaaisesti muutoksen johtamisen onnistumisen edellytykset?

16. Missä tilassa uudistus mielestäsi on omassa yksikössäsi
17. Mihin asioihin keskityt uudistuksen eteenpäin viemisessä seuraavaksi?
18. Miten yhtenäistä kulttuuria voidaan mielestäsi edistää?





